

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROJETO TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE DOCENTES
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO:
depende do eu, da Instituição ou de nós?**

GUSTAVO PEREIRA DA COSTA

**FLORIANÓPOLIS
2000**

Gustavo Pereira da Costa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE DOCENTES
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO:
depende do eu, da Instituição ou de nós?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração


Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dr^a.

Florianópolis, Dezembro de 2000.

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE DOCENTES
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO:
depende do eu, da Instituição ou de nós?**

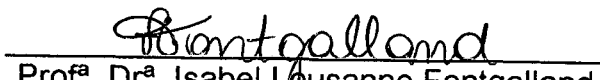
Gustavo Pereira da Costa

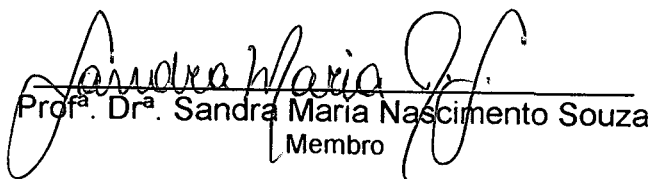
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


Profª. Drª. Zuleica Maria Patrício
Orientadora


Profª. Drª. Isabel Lousanne Fontgalland
Membro


Profª. Drª. Sandra Maria Nascimento Souza
Membro

ACONTECIMENTO

Haverá na face de todos um profundo assombro
E na face de alguns risos sutis cheios de reserva
Muitos se reunirão em lugares desertos
E falarão em voz baixa em novos possíveis milagres
Como se o milagre tivesse realmente realizado
Muitos sentirão alegria
Porque deles é o primeiro milagre
E darão o óbolo do fariseu com ares humildes
Muitos não compreenderão
Porque suas inteligências vão somente até os processos
E já existem nos processos tantas dificuldades...
Alguns verão e julgarão com alma
Outros verão e julgarão com a alma que eles não têm
Ouvirão apenas dizer...
Será belo e será ridículo
Haverá quem mude como os ventos
E haverá quem permaneça na pureza dos rochedos
No meio de todos eu ouvirei calado e eterno, comovido e risonho
Escutando verdades e mentiras
Mas não dizendo nada
Só a alegria de alguns compreenderem bastará
Porque tudo aconteceu para que eles compreendessem
Que as águas mais turvas contêm às vezes as pérolas mais belas.

Vinícius de Moraes

“Afirmações são idéias e pensamentos qualitativos. A qualidade de nossa vida reflete a qualidade de nossos pensamentos. Portanto, elevando a qualidade de nossos pensamentos, automaticamente melhoramos a qualidade de nossa vida”.

Robert Anthony

Ao meu avô Walter, à minha avó Alzira (Ziroca) e à minha bisavó Conceição (Bembem), pela acolhida e orientação na infância, pelo apoio e exemplo na adolescência, e pela força espiritual que me guia no presente.

À minha mãe Sylvia, pela existência, pela presença constante e pelo apoio de todas as horas.

À minha esposa Nivia May, pelo amor, pela paciência e, principalmente, pela compreensão da importância deste momento para nossas vidas.

A Isabella, minha filha, razão da minha vida, o porquê do meu despertar, a inspiração dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, nosso PAI e CRIADOR, por ter me conferido a graça da existência, a inspiração realizadora e a paixão pelo saber, e mais a todos aqueles que somaram comigo nesta caminhada árdua e longa, especialmente:

À Professora Dr^a. Zuleica Maria Patrício, pela orientação sempre coerente e determinada a este trabalho, ensinando-me não apenas a agir como um Mestre, mas a pensar e refletir como tal, com simplicidade, serenidade e sempre com um “olhar” crítico;

Ao Professor Dr. Nelson Colossi, por ter apostado no sucesso do Programa, por ter sido sempre um elo entre nós todos e por nos fazer perceber o quanto ainda podemos crescer;

Aos Professores Benjamin, Zanelli, Silvia, Angelise, Rolf, Dilvo, Aldo, Mussi, Gonzaga e Cristiano, pelo exemplo de profissionalismo, pela palavra permanente de incentivo e pela postura acadêmica irretocável;

À Universidade Estadual do Maranhão, instituição de que me orgulho de ser filho, pela oportunidade que me proporcionou de crescer e aprender cada dia mais;

A todos os colegas de Mestrado, pelo ambiente sadio, pelo companheirismo nos momentos de alegria e de angústia;

Aos meus amigos José Henrique Pereira Macedo, Gilson Martins Mendonça, Evaldo Augusto Salomão Monteiro e Anselmo Baganha Raposo, por terem sido a palavra de incentivo, de cobrança, de coragem e de cumplicidade de todas as horas, sem eles eu jamais aqui poderia estar;

Aos colaboradores técnicos do CPGA, em especial ao sempre educado Ivo, que mesmo à distância, nunca deixou nenhum de nós sentir-se desamparado;

Aos participantes da pesquisa, co-autores deste trabalho, pelos sinceros relatos que permitiram a conclusão do estudo;

Aos meus alunos, pelo apoio, pela compreensão, e, principalmente, pelas lições que sempre me proporcionaram;

À minha família, por ter sido sempre um porto firme para onde era possível voltar ao final de cada batalha;

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho, seja por uma palavra de incentivo, seja por uma de desafio.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	VI
SUMÁRIO.....	VII
LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	IX
RESUMO.....	X
RÉSUMÉ.....	XI
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	4
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	5
1.4 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	8
2.2 QVT COMO UMA ABORDAGEM ADMINISTRATIVA.....	17
2.3 MODELOS DE ESTUDO DA QVT.....	22
2.4 OS ESTUDOS DE QVT NO BRASIL.....	28
2.5 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	29
2.6 O DOCENTE E SEU PAPEL INSTITUCIONAL.....	31
3 METODOLOGIA	35
3.1 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	35
3.2 LOCAL, PERÍODO E SUJEITOS DA PESQUISA	37
3.3 ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS	38
3.3.1 <i>Entrando no Campo</i>	39
3.3.2 <i>Ficando no Campo</i>	40
3.3.3 <i>Saindo do Campo</i>	41
4 ENTENDIMENTO, AVALIAÇÃO E SUGESTÕES DOS DOCENTES ACERCA DE SUA QVT. 43	
4.1 O QUE OS DOCENTES ENTENDEM POR QVT	43
4.2 COMO OS DOCENTES PERCEBEM SUA QVT	51
4.3 O QUE OS DOCENTES SUGEREM PARA MELHORAR SUA QVT.....	56
5 O QUADRO DE REFERÊNCIAS DA QVT DO CCSA/UEMA: UM DIÁLOGO COM A LITERATURA.....	59
5.1 DIÁLOGO COM O MODELO DE WESTLEY	61
5.2 DIÁLOGO COM O MODELO DE WERTER E DAVIS	63
5.3 DIÁLOGO COM O MODELO DE NADLER E LAWLER	64
5.4 DIÁLOGO COM O MODELO DE SIQUEIRA E COLLETA.....	66
5.5 DIÁLOGO COM O MODELO DE WALTON	68
6 QUALIDADE DE VIDA NO CONFORTO FÍSICO E SÓCIO-AFETIVO: DEPENDE DO EU, DA INSTITUIÇÃO OU DE NÓS?	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXO A – RELAÇÃO DE CENTROS E CURSOS DA UEMA, SEGUNDO A LOCALIZAÇÃO.....	84
ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	85

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 01 - Hierarquia das Necessidades de Maslow..... 10

Quadro 1 – Conceito de QVT segundo Nadler e Lawler..... 15

Quadro 2 - Modelo de Estudo da QVT proposto por WALTON..... 25

Quadro 3 – Modelo de QVT de Werther e Davis..... 27

Quadro 4 - Demonstrativo da Força de Trabalho no CCSA..... 31

Quadro 5 - Quadro de referência da Qualidade de Vida no Trabalho 59

Quadro 6 - Empresas que investem em Qualidade de Vida 72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QV – Qualidade de Vida

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

UEMA – Universidade Estadual do Maranhão

CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

DEA – Departamento de Estudos de Administração

DDEC – Departamento de Direito, Economia e Contabilidade

DCS – Departamento de Ciências Sociais

CFO – Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar

FESM – Federação das Escolas Superiores do Maranhão

IES – Instituição de Ensino Superior

ORT – Organização Racional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

COT – Controle da Qualidade Total

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar a correspondência dos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão com os fatores de QVT encontrados na literatura. A escolha do tema deveu-se ao fato de que qualquer organização que tenha por meta o desenvolvimento, a produtividade e a satisfação de seus membros precisa conhecer qual a visão destas pessoas quanto à sua inserção neste processo, levando-se em conta, primordialmente, o significado desta relação para a vida individual. A abordagem é qualitativa, sendo a pesquisa do tipo exploratório e descritivo, privilegiando o estudo de caso como modo de investigação, além de promover uma reconstrução teórica. Quanto ao instrumento de coleta de conteúdos, optou-se pelas entrevistas individuais semi-estruturadas como fontes primárias e consultas a documentos como fontes secundárias. Para análise e estruturação dos conteúdos, utilizou-se o método hermenêutico-dialético. A partir dos relatos, identificaram-se quatro grandes fatores de QVT: o ambiente físico, o relacionamento interpessoal, as políticas da organização e o sentido do trabalho. Estes fatores foram confrontados criticamente com os diversos modelos de estudo da QVT existentes na literatura, ficando patenteada a correspondência no âmbito geral entre eles, destacadas as peculiaridades, contextos e significados. Verificou-se que a QVT dos docentes é desfavorável, atribuindo a fatores extrínsecos a causa disto. Surgiu, então, como grande tema emergente para reflexão: Qualidade de Vida no Trabalho no Conforto Físico e Sócio-Afetivo: depende do eu, da Instituição ou de nós? Este estudo oferece uma contribuição teórica, tendo produzido um conhecimento básico e aplicado, com a apresentação de um Quadro de Referência para estudar a QVT, que poderá ser utilizado em pesquisas futuras, inclusive numa abordagem quantitativa. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de programas eficazes de humanização do trabalho, que promovam o bem-estar do docente e garantam seu melhor aproveitamento institucional.

RÉSUMÉ

Cette recherche a le but principal d'analyser la correspondance des facteurs qui se rapportent à la Qualité de la vie dans le Travail (QVT) des Professeurs du Centre des Sciences Sociales Appliquées de l' Université du l'État du Maranhão, avec les facteurs de QVT qui sont placés dans la littérature. Le thème a été choisi à cause d'une vérité qui assure à les organisations qui luttent pour le développement , pour la productivité et pour la satisfaction des sés membres ont le besoin de connaître quelle est la vision de ces personnes autour de son insertion dans ce procès, parmi, principalement, la signification de cette relation pour la vie individuelle. L' abordage est qualitatif, avec l'emploi d' une recherche exploitive et descriptive, em donnant la priorité a l'étude de situation comme une manière d'investigation et on fait aussi une reconstruction théorique. Sur l'instrument de réunion de contenus, on fait l'option pour les tête-à-tête individuels semi-structurés comme des sources primaires et ont fait aussi des consultes aux documents comme des sources secondaires. Pour l'analyse et pour la réestruturation des contenus, on a utilisé le méthode hermeneutique- dialectique. Après les racontes, on a fait l'identification des quatre grands facteurs de QVT: l'ambiance physique, le relationnement interpersonnel, les politiques de l'organisation et le sense du travail. Ces facteurs ont été confrontes d'une manière critique avec les plusieurs modèles d'étude de la QVT qui on a étudié dans la littérature et nous avons obtenu comme résultat la correspondance d'une manière générale dans tous ces modèles, parmi le respect à toutes ses particularités, à tous ses sujets et à tous ses significats. On a vérifié que la QVT des Professeurs n'est pas favorable, si on a attribué les facteurs extérieurs à cause de cela. Il est né, donc, après cette constatation, comme le grand thème emmergent pour la réflexion: Qualité de Vie dans le Travail par le confort physique et socio-affective, qui va être se situer dans soi-même, dans Institution où dans nous mêmes. Cet étude offre une contribution théorique, il a produit une connaissance basique et appliquée, avec l'aprésentation d'un Tableau de Référence pour étudier la QVT, qui viendra être utilisé dans les recherches de l'avenir, sans oublier qu'elle peut donner et se continuer par un étude quantitatif. On fait comme sugestion, à notre manière de regarder ces informations, qui est très important le développement des programmes propres de l'humanization du travail, qui ont le but de faire la promotion du bien-être du Professeur et qui certainement vont faire son meilleur éprouvement institutionnel.

1 INTRODUÇÃO

O legado da tradição judaico-cristã tem como um de seus fundamentos mais dogmáticos o pecado original cometido por Adão, ao saborear da fruta da árvore do conhecimento. Como castigo, Deus o expulsou do Jardim do Éden e, como penitência, criou o trabalho, ficando condenados todos os seus descendentes a partir daí ao mesmo “fardo”.

Ademais, de acordo com ALBORNOZ (1992), não é à toa que a palavra “trabalho” deriva do termo latino “tripalium”, um instrumento de tortura, espécie de açoite formado por três tiras de couro com um pau em cada ponta, usado para obrigar os escravos mais resistentes a produzir.

No entanto, apesar de toda a influência européia e que se manifesta no sentimento de culpa romano-cristão, na sisudez e frieza anglo-saxônica, no esnobismo francês, na altivez teutônica e, tardiamente, com a imigração japonesa, na disciplina coletivista, o brasileiro, consegue manter em sua alma e em seu inconsciente coletivo, o hedonismo natural do indígena e a alegria contagiante do negro. Estas duas raízes culturais têm formado a seiva que vitaliza a criatividade e fundamenta o jeito de ser e de viver deste povo.

Eis que surge uma contradição: para onde vai todo esse manancial de energia quando, na Segunda-feira, o trabalhador entra numa empresa ou, no caso de um docente, numa sala de aula? Parece se instalar, magicamente, um estado de torpor no indivíduo, que o mantém emocionalmente hibernado até a chegada da Sexta-feira, trazendo a promessa do final de semana, que irá libertá-lo das amarras do dever e devolvê-lo ao desfrute do prazer de viver.

Tem que ser assim? É preciso manter esta segmentação esquizofrênica entre trabalho e lazer, continuando a fazer do primeiro, um sinônimo de obrigação, sacrifício e sofrimento e, do segundo, sinônimo de prazer, liberdade e felicidade? Como combinar a racionalidade com a alegria, para extrair, da ação produtiva, a racionalidade e o prazer de fazer algo de que se tenha orgulho? Afinal, a qualidade

de um serviço ou de um produto não é diretamente proporcional à qualidade da pessoa que o faz?

Assim, a constante evolução da sociedade e a velocidade com que vêm ocorrendo as transformações, com exigências cada vez maiores sobre as organizações e sobre as pessoas, tornam extremamente árduo o conhecimento do grau de satisfação dos indivíduos com a sua situação de trabalho.

A análise desta satisfação tem sido uma preocupação constante por parte de administradores e pesquisadores, principalmente por se tratar de uma problemática que atinge tanto aos indivíduos quanto às organizações. Aos primeiros, pelo fato de envolver outros elementos dinâmicos da vida social no trabalho, como a motivação, a liderança, as recompensas, a valorização e o espírito de equipe, influenciando diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional. Às organizações, no sentido das mesmas dependerem do desenvolvimento do indivíduo para se desenvolverem, construindo o sucesso a partir do alcance de objetivos bem definidos.

O estudo acerca do equilíbrio de interesses e das perspectivas individuais e organizacionais ganhou significativa relevância com o advento da Revolução Industrial, onde, inicialmente, o homem no trabalho era visto como um mero fator de produção, numa singularização que CHIAVENATO (1993) chamou de visão microscópica do homem.

O trabalho assume uma concepção calcada na racionalização, na especialização das tarefas e na padronização da mão-de-obra, dentro do contexto do novo paradigma emergente, segundo VALENTI e SILVA (1995), onde o método científico sobrepõe-se ao empírico, com a excessiva fragmentação do trabalho, aliada à impossibilidade de engajamento humano.

No pensar de DAFT (1999), A noção de *homo economicus* foi a base de todo um conjunto de pressupostos que permearam a chamada Abordagem Clássica da Administração, com destaques para a Teoria da Administração Científica proposta por FREDERIK WINSLOW TAYLOR e para a Teoria Clássica concebida por HENRI FAYOL. Ambos, por enfatizarem, para efeito de aumento da eficiência, respectivamente, a tarefa e a estrutura, não perceberam o papel social do homem

nas relações de trabalho, que só viria a ser percebido anos mais tarde através das observações de ELTON MAYO a partir dos experimentos em Hawthorne.

Com o surgimento da abordagem humanista da Administração, já nos anos 30, o homem teve reconhecida a sua subjetividade, a sua relevância social e o seu verdadeiro papel nas organizações, passando a ser analisado a partir de seus comportamentos e suas percepções.

Nesse ritmo evolutivo também progrediram os entendimentos sobre a natureza do trabalho. Este, que tem suas raízes históricas calcadas no sofrimento, no esforço doloroso, no castigo, passou a traduzir novos significados. Vê-se o trabalho ora como elemento de alienação, ora de conflito pessoal, ora de afirmação da pessoa e ora de desenvolvimento.

Importa para este estudo dois contextos determinantes para o significado do trabalho para o indivíduo: o social e o psicossocial. O contexto social traduz a atividade mais organizativa das relações humanas, fator determinante para a interação entre os indivíduos. O contexto psicossocial passou a ser entendido como o sentido da existência humana, fundamental para o seu desenvolvimento.

Indiscutivelmente, o ponto culminante do processo de humanização do trabalho é o surgimento, logo após a Segunda Guerra Mundial, das primeiras iniciativas no sentido de estudar a Qualidade de Vida no Trabalho, dando ênfase às pessoas e às suas relações com o trabalho como um todo.

Desde então, a linha de pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por sua simplicidade de interpretação e aplicação, tem sido vista como uma alternativa para os estudiosos das relações de trabalho combaterem os resquícios negativos do pensamento clássico nas organizações, visto que nela pode-se inserir não só aspectos materiais como compensação, saúde e segurança, mas a situação de trabalho de forma ampla, incluindo autonomia, partilha de responsabilidade, autocontrole, participação na gestão e nos resultados, possibilitando o desenvolvimento completo das pessoas por meio de trabalhos que ofereçam possibilidades efetivas de crescimento profissional e pessoal.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, vive-se um momento propício para que se confira maior aprofundamento ao estudo dos elementos subjetivos do trabalho, isto é, o trabalho entendido como um instrumento de realização humana, um meio de avaliação da satisfação das necessidades humanas.

Cada vez mais a qualidade de vida no trabalho tem se constituído numa preocupação crescente no universo organizacional. A relação desta temática com o desempenho do empregado, seja na esfera pública ou na particular, está progressivamente mais contundente, o que nutre o presente estudo de conveniência e oportunidade.

Ademais, o conhecimento acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, como foco central do trabalho, abrange um sentido bem amplo no que tange aos resultados que espera alcançar. Primeiramente, porque se ficará conhecendo tanto as necessidades e as impressões dos docentes (indivíduos), como o cenário institucional em que se inserem (organização) e o que recebem ou esperam receber deste ambiente. Trata-se de um processo de investigação da própria cultura organizacional, forjada na relação docente e universidade.

Um segundo resultado é que o estudo produzirá um Quadro de Referência próprio, com a percepção dos docentes acerca da QVT traduzidos em fatores fundados na cultura e no ambiente da própria Universidade, dentro de sua realidade, o que acrescentará legitimidade às análises e conclusões supervenientes.

Com esse propósito, fixou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a correspondência dos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão com fatores encontrados na literatura?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho, a partir da definição do problema de pesquisa, é analisar os fatores correspondentes à Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do

Maranhão com base em fatores de Qualidade de Vida no Trabalho encontrados na literatura.

São objetivos específicos da pesquisa:

- Saber o que os docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão entendem por Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- Identificar como a Qualidade de Vida do Trabalho é percebida pelos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão;
- Identificar os fatores correspondentes à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão;
- Analisar e discutir os fatores da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão com fatores encontrados na literatura;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

O tema de pesquisa será a Qualidade de Vida no Trabalho e o local de pesquisa será o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), com o propósito de conhecer os fatores da QVT na percepção dos docentes, para análise de sua correspondência com os encontrados na literatura.

A escolha do tema justifica-se a partir da premissa de que qualquer organização que tenha por meta o desenvolvimento, a produtividade e a satisfação de seus membros precisa conhecer qual a visão destes quanto à sua inserção neste processo, levando-se em conta, primordialmente, o significado desta relação para a vida individual.

A prova do interesse que este tema semeia é a recente produção de diversos trabalhos nessa área, com enfoques diferenciados, em ambientes diversos, onde destacamos WALTON (1973); GUEST (1979); NADLER e CHANDLER (1983); MORAES et al (1992); FERNANDES (1996); VIEIRA (1996); MAZZUCO (1999); VEZZARO (1999), merecendo um destaque maior BÚRIGO (1997), por se tratar de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, numa proposta alinhada a que se pretende.

Em que pese tal referência, pesquisas sobre QVT em Instituições de Ensino Superior (IES) ainda são um campo de pesquisa extremamente rico, uma vez que, impulsionadas pela modernização, pelos avanços tecnológicos e pelas novas demandas sociais, carecem permanentemente de novos programas de qualidade e produtividade que as permita desenvolver eficaz e eficientemente seu relevante papel social, tanto externa como internamente.

É válido ressaltar, amiúde, que não há no âmbito da Universidade Estadual do Maranhão estudo algum, em qualquer dos segmentos, que tenha como foco a Qualidade de Vida no Trabalho, o que denota, além de sua relevância, seu pioneirismo.

Portanto, a realização do presente trabalho científico, tendo como universo os docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão, consubstancia-se numa iniciativa urgente e necessária, que pretende apresentar, ao final, sem esgotar o tema, uma base de informações para o desenvolvimento de programas eficazes de valorização do docente, que promovam seu bem-estar e garantam seu melhor aproveitamento institucional.

1.4 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Para efeito de melhor compreensão textual o presente estudo desenvolve-se na seguinte ordem:

O primeiro capítulo apresenta o problema de pesquisa e os fatores que, acredita-se, justificam a relevância do tema investigado, tanto no campo teórico quanto no prático. São igualmente apresentados os objetivos pelos quais está-se desenvolvendo este trabalho, divididos em geral e específicos, permitindo uma visão ampliada daquilo que se pretende alcançar a partir do problema proposto.

No segundo capítulo dispõem-se as idéias absorvidas da revisão de literatura, para elaboração do referencial teórico que embasou a feitura do presente trabalho. Inicia-se fazendo um esboço histórico e evolutivo da QVT, passando, então, a falar da QVT como uma abordagem administrativa. Adiante, apresentam-se os modelos existentes para o estudo da QVT e como tais estudos estão sendo focalizados no Brasil. Finalmente, aborda-se a instituição pesquisada e, concomitantemente, o perfil do docente neste contexto.

O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada para a realização da pesquisa propriamente dita.

No quarto capítulo descrevem-se os relatos dos sujeitos da pesquisa frente aos objetivos preestabelecidos, a saber: o entendimento, a avaliação e as sugestões acerca da QVT.

O capítulo quinto apresenta um quadro de referência para estudo da QVT com base nos fatores percebidos a partir dos relatos, relacionando-o com os modelos existentes na literatura.

No capítulo sexto discorrem-se os temas que emergiram da análise de dados com apoio da literatura.

O sétimo capítulo é dedicado às considerações finais do estudo, onde se apresentam as conclusões do trabalho e algumas recomendações para a continuidade e aproveitamento da pesquisa.

Por último, indicam-se as referências bibliográficas e os anexos do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem a finalidade proceder a uma revisão da literatura especializada sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), abrangendo, entre outros, aspectos relacionados com sua evolução histórica e conceitual e sob o enfoque da abordagem administrativa, estendendo-se pela análise dos modelos de estudo desenvolvidos pelos especialistas e o andamento das pesquisas no Brasil.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No início do século XX o mundo ocidental ainda se amoldava às conseqüências da Revolução Industrial. O consumo e a conseqüente procura por produtos eram crescentes e a indústria, embrionária, com recursos de mão-de-obra ainda relativamente baratos, viu-se em dificuldades diante da nova realidade. Essa demanda exigia uma produção cada vez maior, a mão-de-obra começava a se organizar e exigir um tratamento mais digno, quer seja em termos de condições de trabalho, quer seja em termos de remuneração e direitos, tais como descanso e jornada de trabalho. Isso tornou necessário o fim dos desperdícios. A mão-de-obra tinha de ser economizada, racionalizada.

Os modelos de gestão até então conhecidos, baseados nas organizações militares e na Igreja Católica, somaram-se aos princípios da divisão do trabalho de ADAM SMITH, preconizados em sua célebre obra *A riqueza das nações* datada de 1776, escrevendo um novo capítulo na história da gestão: a Teoria Científica da Administração, concebida por TAYLOR.

A Administração Científica tayloriana surgiu no início do século XX, tendo como fundamento, os interesses comuns entre empregados e empregadores. Segundo TAYLOR (1987), essa conjugação de interesses tornou-se a base da prosperidade de ambos, uma vez que era fundamental a cooperação entre o dono da fábrica e a força de trabalho. Com a industrialização e a proposta de racionalização do trabalho, o artesão perdeu espaço, cedendo lugar à figura do

homem de fábrica. Assim, configurou-se como uma das premissas básicas da Administração Científica, na qual TAYLOR construiu sua teoria, a concepção do *homo economicus*, a qual defende a idéia de que o homem move-se exclusivamente por razões de natureza econômica, sendo este, portanto, o fator principal a ser administrado nas relações entre empresa e trabalhador.

A maioria desses homens crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador o que ele realmente almeja – baixo custo de produção. (TAYLOR, 1987, p. 28).

Este modelo apresenta elementos de aplicação mecanicistas e racionais, orientados pela divisão do trabalho e por uma visão negativista do homem, considerando-o, no dizer de ETZIONI (1967), “um apêndice da maquinaria industrial”. Tal cenário provocou uma aguda insatisfação no seio da classe operária, ocasionando um incivil embate entre a gerência e a mão-de-obra, culminando em greves e movimentos organizados pelos primeiros sindicatos.

A contribuição de TAYLOR, segundo CORDEIRO (1977), no campo das relações humanas no trabalho foi muito expressiva, pois foi o pioneiro em relacionar a eficiência na produção à satisfação do trabalhador. Esse estudo, ao lado de outros desenvolvidos por economistas liberais, e com a evolução das teorias administrativas, intensificou as pesquisas acerca da satisfação do trabalhador e de sua adaptação ao trabalho.

A Organização Racional do Trabalho proposta por TAYLOR passou a ser vista, com constância cada vez maior, como uma figura de exploração dos trabalhadores, modelo inconciliável com os padrões democráticos da sociedade da época. Assim, em reação a esta compreensão, diversos cientistas, especialmente, das áreas da Sociologia e da Psicologia, passaram a estudar a possibilidade de outros fatores interferirem na situação de trabalho, motivados pela onda crescente de alienação, de absenteísmo e desinteresse demonstrados pelo operariado.

No interstício das décadas de 20 e 30, com o advento da Teoria das Relações Humanas, o estudo sobre QVT começou a encontrar um campo fértil para o seu desenvolvimento, uma vez que tal abordagem passava a enfatizar os aspectos

humanísticos do trabalhador. Já nas décadas de 50 e 60, com o florescer das Teorias Comportamentais (Behavioristas), é que a QVT propriamente dita ganhou visibilidade científica, por suas críticas à desumanização do trabalho. Para os behavioristas é importante que o administrador conheça e domine os conceitos motivacionais para poder promover uma melhor qualidade de vida dentro das organizações.

Merecem relevo, nesse contexto, os seguintes estudos: as experiências realizadas por GEORGE ELTON MAYO e seus colaboradores na Western Electric Company de Chicago, em Hawthorne; a Teoria Motivacional de ABRAHAM H. MASLOW, tendo fulcro na Hierarquia de Necessidades; e a Teoria dos Fatores Motivacionais de FREDERICK HERZBERG.

MASLOW (1977) desenvolveu a Teoria Motivacional, baseada nas necessidades humanas, agrupadas estas na seguinte escala: inferiores (fisiológicas e de segurança) e superiores (social, estima e auto-realização). Arquitetada como uma pirâmide, ou escada, a partir do momento que uma necessidade é satisfeita, a necessidade imediatamente superior passa a ser o fator motivador das atitudes do indivíduo, até atingindo a satisfação de todas elas.

Figura 01 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



HERZBERG (1968) apóia sua teoria num modelo motivacional baseado em dois fatores que na sua concepção determinam o comportamento das pessoas: os fatores *higiênicos* ou insatisfacientes e os fatores *motivacionais* ou satisfacientes.

Os fatores *higiênicos*, entendidos como aqueles relacionados com o meio ambiente onde as pessoas atuam, ou seja, fatores determinados pelas organizações, fora do controle das pessoas e, portanto, de responsabilidade das empresas. Para o autor, os fatores higiênicos são necessários, mas não são determinantes para gerarem a motivação e a produtividade dos componentes da organização. Quando ocorre o desgaste desses fatores abaixo de níveis aceitáveis, passar a existir a insatisfação no trabalho, levando à manifestação de atitudes negativas. A melhoria dos fatores higiênicos contribui para remover as dificuldades no que se refere à formação de atitudes positivas. No entanto, a adequação desses fatores não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho.

Os principais fatores higiênicos, segundo HERZBERG, seriam: salário; políticas da empresa; supervisão; relações interpessoais; condições físicas de trabalho; procedimentos administrativos; benefícios; segurança no trabalho; e *status*.

Por sua vez, os fatores *motivacionais* são os relacionados como conteúdo do cargo, a natureza das tarefas inerentes a ele. Em súmula, esses fatores referem-se à tarefa e à sua execução, estabelecendo-se uma relação direta e uma conseqüente dependência entre produtividade e motivação. Os principais fatores *motivacionais*: liberdade de criar, inovar, procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa; realização; reconhecimento; responsabilidade; possibilidade de crescimento; desenvolvimento e progresso; e o próprio trabalho.

Ressalte-se que a Teoria do Enriquecimento do Cargo (*job enrichment*) foram elaboradas a partir das constatações comportamentais de HERZBERG, requalificando o trabalho, tornando-o gratificante e motivador por si só, mediante o retorno gradual das atribuições que o trabalhador possuía no sistema artesanal e que lhe foram desfalcadas pela proposta taylorista de administração.

Posteriormente, MCGREGOR (1973), já no início da década de 60, partindo da crítica à premissa de que a gerência tinha o poder de controlar eficazmente o comportamento dos trabalhadores, apresentou outro ponto de vista para elucidar o fenômeno motivacional e o modo como ele é explorado pelas organizações. Para MCGREGOR (1973) havia uma percepção equivocada com relação aos motivos que levavam as pessoas a assumirem determinados comportamentos, pois o entendimento dominante era de que o exercício da autoridade e o controle rígido dos subordinados eram funções indissociáveis da

gerência. Os pressupostos eram de que o ser humano era avesso ao trabalho e evitava-o sempre que possível, optava por ser dirigido, evadia-se em assumir responsabilidade, era pouco ambicioso e aspirava certeza acima de tudo, motivo pelo qual devia ser coagido, controlado, dirigido e ameaçado de penalidades para esforçar-se no sentido dos objetivos organizacionais.

McGREGOR (1980) concebe as teorias X e Y, agrupando as idéias relacionadas ao indivíduo-trabalho a partir de pesquisas aplicadas. A teoria X pressupõe que grande parte dos indivíduos prefere ser comandada, não se interessa por responsabilidades e procura a segurança acima de tudo. A teoria Y, por sua vez, pressupõe que os indivíduos não são preguiçosos por natureza e são merecedores de confiança. Admite que o homem possa ser motivado, que possa dirigir a si mesmo e ser criativo no trabalho. Pesquisou, ainda, a satisfação do trabalhador a partir do enriquecimento do cargo, o que também influenciou as pesquisas de QVT.

A partir desta observação, MCGREGOR formulou pressupostos, admitindo que o homem médio não é naturalmente avesso ao trabalho, dependendo, porém, do trabalho ser uma fonte de satisfação e recompensa; as pessoas não são intrinsecamente passivas ou resistentes às necessidades da empresa; o homem comum aprende, em condições adequadas, não só a aceitar como até mesmo a procurar responsabilidade; o controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço no sentido das metas da organização; a capacidade de usar um alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída entre as pessoas do que se imagina, porém nas condições da vida moderna estas potencialidades são apenas parcialmente utilizadas.

Os fundamentos da Teoria Y não só conferem à administração a responsabilidade de conquistar a colaboração do trabalhador, mas também encorajam a criatividade, o trabalho compartilhado, o planejamento e realização das metas da organização e um diálogo constante entre gerentes e subordinados, no qual a capacidade destes para controlar seu próprio trabalho é avaliada e ampliada permanentemente.

No entanto, a principal contribuição para o desenvolvimento das teorias sobre QVT foi propiciada por HERZBERG (1968), com o conhecimento de que os indivíduos adquirem senso de auto-realização e sucesso através do próprio trabalho,

e não do seu ambiente. O autor foi um dos precursores a estabelecer o trinômio fatores-attitudes-efeito:

- Fatores: as dimensões básicas da tarefa;
- Atitudes: os estados psicológicos;
- Efeitos: as respostas afetivas ao trabalho.

Fazendo essa conjugação de fatores, HERZBERG propiciou uma ampliação na forma de se analisar o significado do trabalho para o indivíduo, associando aspectos formais afetos ao trabalho com aspectos informais, como os estados sócio-afetivos. A dimensão de satisfação do indivíduo com o trabalho assim apresentado fomentou avanços no campo da investigação científica, desbravando novos roteiros até então intocáveis.

Dessa forma, o estudo acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começa a ganhar impulso, ainda que modestamente, em que pese o interesse pelo assunto não ter se inaugurado em tempos modernos. A História revela que antigas civilizações, como os maias e astecas, já estudavam e criavam métodos que buscavam minimizar os efeitos maléficos do trabalho à saúde humana. Mas, somente no limiar do século XIX, com a evolução dos estudos sobre a produção, as condições de trabalho e os reflexos destes sobre os trabalhadores, é que, o que antes era empírico, mereceu tratamento diferenciado.

Verifica-se que, pelos referenciais levantados, o interesse pela QVT emerge a partir do momento em que a satisfação no trabalho não pode ser entendida dissociada da vida do homem, ou melhor, ganhou relevância desde que passou a se constituir em condição de vida no trabalho, ligada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho surgiu, de fato, na década de 70, por obra de KEITH DAVIS, numa ampliação dos seus estudos sobre delineamento de cargos. Desde então, o assentamento de um conceito para QVT tem sido uma absorvente tarefa para um grande número de pesquisadores e cientistas sociais.

Os enfoques em sua totalidade apresentam, no entanto, um ponto comum: a combinação dos interesses individuais (do trabalhador) com os organizacionais (da empresa), no fito de humanizar e aperfeiçoar o trabalho. Depreende-se, portanto, que o campo conceitual da QVT, em virtude disso, se

expandiu significativamente, a ponto de qualquer melhoria nas condições de trabalho ser a ela associada a QVT.

Diante desta amplitude, DAVIS (1981, p. 286) define QVT como sendo “as condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os trabalhadores”. Este conceito revela a complexidade do fenômeno da QVT, que por envolver uma multiplicidade de fatores pessoais e organizacionais, acaba por determinar uma interpretação profícua das necessidades, expectativas e valores, tanto dos trabalhadores como das organizações.

Procurando desvendar tal enredamento, CORRÊA, segundo VIEIRA (1996), aponta quatro estágios para o entendimento do movimento pela QVT, resultantes das conquistas sociais, da evolução teórica da Administração e do nível de desenvolvimento econômico da sociedade. O primeiro estágio engloba as condições de subsistência, em especial a proporcionalidade do salário. O segundo versa sobre os incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. O terceiro estágio trata das recompensas sociais, como o reconhecimento, a participação, a liderança democrática. Finalmente, o quarto e último estágio associa-se à auto-realização, com ênfase no ambiente, no autodesenvolvimento e na criatividade.

Numa análise contingencial, VIEIRA e HANASHIRO, segundo VIEIRA (1996, p.39) conceituam a QVT como:

(...) melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa acentuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Entende GUEST (1979) que existe Qualidade de Vida no Trabalho quando a organização procura desvendar o potencial criativo de seus empregados, oportunizando-lhes a participação nas decisões que afetam sua vida no trabalho. GUEST (1979, p.36) assim conceitua QVT:

(...) um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-se em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz

respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Por seu turno, WALTON (1983), relacionando valores humanos e variáveis tecnológicas, considera QVT como a preocupação com valores humanísticos e ambientais, relegados a segundo plano pela moderna sociedade industrial, que vem privilegiando avanços tecnológicos, produtividade e crescimento econômico. Ademais, a autonomia e a multiplicidade de habilidades, dentre outros aspectos, não são diretamente proporcionais a QVT e, no entanto, o grau de satisfação e a auto-estima do empregado estão relacionados a esses aspectos do trabalho. WALTON defende uma reestruturação na organização do trabalho como ação eficaz capaz de eliminar a alienação do trabalhador, face à não satisfação das suas necessidades pela organização, que continua num processo de mudança extremamente lento.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho evoluiu, segundo NADLER e LAWLER (1983), de acordo com o quadro abaixo:

QUADRO 1 – CONCEITO DE QVT SEGUNDO NADLER E LAWLER

Primeira Definição	QVT = Variável	(1959-1972)
Segunda Definição	QVT = Conceituação Semelhante	(1969-1975)
Terceira Definição	QVT = Método	(1972-1975)
Quarta Definição	QVT = Movimento	(1975-1980)
Quinta Definição	QVT = Tudo	(1979-1982)
Sexta Definição	QVT = Nada	-----

Fonte: NADLER e LAWLER (1983)

Os autores compreendem essa linha evolutiva da seguinte forma:

- QVT como uma variável: reação do indivíduo ao trabalho. O objetivo do estudo era a melhoria da QVT para o indivíduo.
- QVT como uma abordagem: o foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, paralelamente, pretendia trazer melhorias tanto aos trabalhadores como aos gerentes.
- QVT como um método: um conjunto de abordagens, métodos e técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e elevar a produtividade e a satisfação, como a técnica do enriquecimento do cargo.
- QVT como um movimento: declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos em voga mais associados à QVT eram administração participativa e democracia industrial.

- QVT como tudo: como panacéia contra competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
- QVT como nada: em caso de insucesso no futuro, os projetos de QVT não terão passado de “modismo”.

GADON (1984) assevera que a QVT tem por escopo o crescimento da produtividade e da satisfação dos empregados, ponderando a obtenção de resultados crescentes, pela organização, como capital para que a busca de melhorias nas condições de trabalho ocorra continuamente. Melhor dizendo, a produtividade deve ser incrementada, importando em maiores recursos, para que a empresa seja impelida a continuar investindo em melhorias. Ao planejar a competência de produção de um grupo de pessoas é preciso levar em conta sua motivação, a qual depende não só do nível salarial, habilidades, conhecimento e experiência, mas principalmente de sua satisfação com a empresa, com o ambiente de trabalho, com a variedade, autonomia e desafios impostos pelas tarefas.

Nesta linha, FERNANDES e GUTIERREZ (1988) avaliam que o desempenho eficaz depende antes de tudo do *querer fazer* e não tanto do *saber fazer* e que as técnicas de melhoria da QVT podem ser utilizadas exatamente para que as pessoas queiram fazer mais, como decorrência de um envolvimento maior com o trabalho que realizam, por participarem de coisas que lhes afetem diretamente e pela existência de um ambiente favorável, no qual os indivíduos sintam-se incitados e motivados a produzir, satisfazendo suas aspirações e necessidades, e ao mesmo tempo indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

BOWDITCH e BUONO (1992) consideram haver Qualidade de Vida no Trabalho quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através da vivência organizacional, o que reúne a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões.

Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como: cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho tem no bem-estar de um indivíduo, como por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento de funcionários, a capacidade de atender a toda a

gama de necessidades humanas (...) (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 207).

Não obstante, um dos maiores desafios das empresas modernas e de suas lideranças tem sido viabilizar a convergência de esforços para a efetiva realização das metas organizacionais. Para tanto, torna-se necessário preparar trabalhos com suficiente significação e recompensa intrínseca, permitindo que as pessoas recebam satisfação pessoal pelos seus esforços. Qualquer conceito de QVT deve, necessariamente, transitar por este eixo.

2.2 QVT COMO UMA ABORDAGEM ADMINISTRATIVA

Na década de 50, a classe trabalhadora mostrava indignação em relação às políticas das empresas no que tange ao oferecimento de condições de trabalho que lhe permitisse suprir suas necessidades, estas, cada vez mais acentuadas, ainda como reflexo da Grande Recessão dos anos 30. Esse cenário propiciou o início de uma série de pesquisas que visavam, entre outras, estudar as causas que estariam afetando a satisfação e a produtividade do trabalhador.

Nessa época, EMERY TRIST e alguns colaboradores do Tavistock Institute, na Inglaterra, desenvolveram um novo olhar sobre a organização do trabalho, baseado na satisfação do trabalhador e nos avanços tecnológicos, a chamada *abordagem sócio-técnica*. Os pesquisadores foram requisitados a analisar as origens do absenteísmo, das paradas freqüentes e da diminuição de produção, dos erros e dos conflitos interpessoais e grupais que surgiram numa mina de carvão, onde havia sido ensartada a mecanização e reorganizado o trabalho, adotando-se a parcelização das atividades de grandes equipes, em substituição à atividade em duplas, com vistas ao aumento da produtividade, conforme BIAZZI JR. (1994).

Durante a pesquisa, TRIST e seus colaboradores constataram que os mineiros não aceitavam a nova forma de trabalho e, dentro do possível, tentavam ressuscitar os antigos métodos de produção em dupla à situação de mecanização, isto é, a organização social anterior (os indivíduos, seus comportamentos, capacidades, relações sociais, etc.) com o novo sistema técnico (ambiente físico, equipamentos, modos operatórios, etc.). Para BIAZZI JR. (1994) uma conclusão respeitável da análise dos pesquisadores é que a configuração da nova organização

do trabalho coube aos próprios trabalhadores, contraditando a Administração Científica. Ou seja, do seu jeito os mineiros ajustaram o princípio da otimização conjunta, estabelecendo tarefas amoldadas às suas necessidades e capacidades, apropriadas às características do sistema técnico que havia sido adotado.

Nesse mister, a *abordagem sócio-técnica* difere totalmente do *Enriquecimento do Cargo* proposto por HERZBERG, no qual, o trabalho é enriquecido para o operário, sem que ele participe do processo.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emergiu, como uma nova abordagem no contexto da administração, nesse contexto, quando começou a ser tema explorado pela literatura, como é o caso de DAVIS e outros (1957) que desenvolviam nos Estados Unidos, também na década de 50, pesquisas que tinham por objetivo mudar as linhas de montagem, procurando tornar o trabalho mais agradável e apto a promover a satisfação aos trabalhadores.

Entretanto, NADLER et al. (1983) afirmam que somente na década de 70 pode ser considerada como o marco definitivo na consolidação da QVT, tendo como referência uma sociedade progressista, preocupada com os aspectos ligados à saúde, à segurança e à satisfação dos trabalhadores. A QVT direcionou-se, então, por uma linha sócio-técnica, centrando-se na organização do trabalho, na análise e na reestruturação da tarefa.

Segundo HUSE e CUMMINGS (1985), nesse período, nos Estados Unidos, alguns fatores contribuíram significativamente para os estudos nessa área, tais como: criação do National Commission on Productivity, National Center Productivity e Quality of Working Life, e, ainda, dos centros de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, como o Quality of Working Life Program, vinculado à Universidade da Califórnia, o Massachusetts Quality of Working Life Center, o American Center for the Quality of Work Life e o Center of Productivity da Universidade do Texas.

A crise energética e os altos índices de inflação que atacaram os Estados Unidos e as demais potências mundiais, em meados da década de 70, serviram de freio aos estudos sobre QVT. Isto porque novas prioridades surgiram, em função da crescente concorrência no âmbito dos mercados internacionais, com o aparecimento de novas forças industriais e comerciais, principalmente no Japão.

Conforme NADLER e LAWLER (1983), já no início da década de 80, face ao êxito das técnicas gerenciais utilizadas no Japão e amplamente difundidas para o resto do mundo, como por exemplo, aquela chamada de Círculos de Controle de Qualidade – CCQ. Soergueu-se, assim, nos EUA um novo clima para os estudos sobre QVT, direcionados para a determinação dos atributos a serem seguidos pelas organizações e para a construção de um referencial básico para o desenvolvimento de programas sobre produtividade, levando-se em consideração uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Estudando a evolução da QVT, assinalam NADLER e LAWLER (1983), que esta passou pelo mote do engrandecimento do ambiente de trabalho e, posteriormente, focou a obtenção de maior produtividade e satisfação do trabalhador. Num momento subsequente, fundamentou-se nos seguintes termos: “gerenciamento participativo” e “democracia industrial”. Por fim, em plena década de 80, a QVT apresenta-se como uma compreensão bem mais larga, direcionando-se para as questões centrais de qualidade e produtividade.

Abordando novas fórmulas de como as empresas podem inovar no tratamento aos clientes, ALBRECHT (1994) avalia imperativa a aferição do nível de satisfação de seus empregados, mediante a aplicação de técnicas de QVT. Sugere que esta investigação seja sistemática, cíclica, realizada mediante instrumento simples de avaliação, que torne simples a leitura e a explicação dos resultados. Uma vez que a empresa disponha de um indicador de QVT, os escores podem ser analisados e comparados com os anteriores, identificando-se as áreas que necessitam de atuação e suas prioridades. Neste sentido, a auditoria de recursos humanos, proposta por FERNANDES (1996), apresenta-se como um dos instrumentos plausíveis, pois, ao modificar informações qualitativas em dados quantitativos, permite a aplicação de técnicas estatísticas e a análise objetiva dos vários fatores pesquisados.

A integração entre esforços para melhoria da QVT e o aumento da produtividade necessita, porém, ser demonstrada, como forma de obter a adesão de empresários e administradores, sempre preocupados com a necessidade constante de valorização imediata do capital, o que é natural no meio empresarial, segundo BIAZZI Jr. (1994). Apesar disso, o fato de a melhoria da QVT, sob muitos aspectos, depender bem mais de mudança de postura dos dirigentes e escalões intermediários

do que da injeção de recursos financeiros ou do aumento de despesas, é fator facilitador, que deve ser explorado.

Os gerentes, mesmo reconhecendo a constante evolução das ciências e estando sempre dispostos a inovar em termos de matérias-primas, tecnologia, processos, suprimentos, conhecimento de atividades dos concorrentes, condições econômicas e demanda dos clientes, tendem a ignorar que o trabalhador também evolui (até por exigência da própria empresa) e que, portanto, novas posturas gerenciais são necessárias para evitar a deterioração das relações de trabalho.

MCGREGOR (1973) já aceitava que essa deterioração, manifestada por indolência, passividade, resistência às mudanças, demandas exageradas por benefícios econômicos e indisposição para aceitar responsabilidade, ocorre não por ser característica das pessoas, mas como reação do ser humano à falta de oportunidades de satisfazer necessidades que são importantes para ele, representando a forma encontrada para, consciente ou inconscientemente, reagir às condições adversas de trabalho em seus aspectos mais amplos.

Os indivíduos têm muitas necessidades, competindo entre si e determinando seus comportamentos, não havendo duas pessoas que tenham exatamente o mesmo conjunto de necessidades, o que em princípio inviabilizaria a adoção de uma maneira única de administrar. Isso não impede, porém, que os Administradores realizem pesquisas procurando determinar quais motivos são predominantes, objetivando atuar sobre eles.

A noção de que bons salários vão automaticamente motivar as pessoas a trabalhar com mais afinco é uma simplificação do comportamento humano, pois, apesar de num primeiro momento viabilizar atração e manutenção de bons empregados, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo e aumentando sua segurança, o salário não contribui diretamente para que o trabalhador deseje ser um empregado melhor e aprimore seu desempenho.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho, refletindo o ambiente global, foi talvez o motivo mais relevante nos Estados Unidos para a queda nas filiações a sindicatos, a partir do momento em que muitas empresas adotaram abordagens de administração participativa, destinadas a estimular a lealdade, o trabalho em equipe e o empenho dos empregados. A democratização crescente nas relações de

trabalho torna cada vez menor a probabilidade de o trabalhador aceitar autoridade sem questionar, já que a evolução dos níveis de instrução, do conhecimento e dos meios de divulgação faz com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece e clamem por soluções amplas para seus problemas, exigindo, dos dirigentes, capacidade de renovação e adaptação constante a esta evolução.

Entendem HARMAN e HORMAN (1990) que o tipo de organização em que as pessoas querem estar é aquela que dá importância ao autodesenvolvimento, ao esforço cooperativo, à qualidade dos relacionamentos, às atividades significativas e ao esforço cooperativo, sendo estes, portanto, fatores que devem ser priorizados pelas empresas que objetivam atrair e conservar os melhores profissionais.

MORAES et al. (1992) defendem que muitos empresários já começam a reconhecer que é necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver o seu potencial e a sua criatividade, e evitar aquelas que possam gerar má qualidade de vida e *stress* no trabalho. As atividades típicas de um programa de QVT atuam expressamente nesse sentido, procurando otimizar o envolvimento entre a organização e seus empregados, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, contribuindo para a efetividade organizacional e preservando a saúde do sistema.

A busca de qualidade, produtividade e competitividade de forma cada vez mais acirrada, coloca as organizações em geral no dilema de investir em máquinas e equipamentos cada vez mais sofisticados, que custam caro, dependem de continuidade da produção para amortização de seus custos e necessitam na maioria das vezes de trabalhadores especializados para operá-los, ou então investir na qualificação e na valorização do trabalhador e na reorganização do modelo de gestão dos recursos humanos, segundo RODRIGUES (1991).

Para autores como FERNANDES (1992), apesar da associação direta que muitos fazem entre qualidade de vida no trabalho e condições físicas de trabalho (melhoria de instalações, redução de jornada, acréscimos salariais e planos de benefícios), é importante considerar também outros elementos que contribuem para a deterioração das relações entre o indivíduo, seu posto de trabalho e na própria empresa onde atua, além do que, se os primeiros fatores estão diretamente

associados a custos para as empresas, existem outros que podem ser trabalhados e que não significam desembolso de recursos.

FERNANDES E BECKER (1988) consideram essencial que, depois de atendidas as necessidades básicas do trabalhador, as empresas fiquem atentas para aspectos que, apesar de não envolverem dispêndio de recursos financeiros, são inexplicavelmente ignorados e economizados na organização do trabalho e estruturação do desenho dos cargos, com efeitos negativos na qualidade e na produtividade geral das empresas, como a concessão de autonomia, a divisão de responsabilidade e a retroinformação.

A preocupação com o atendimento das condições físicas, fundamentais na situação de trabalho, sem as quais qualquer pretensão de melhoria pode estar condenada ao fracasso, não deve inibir nem impedir a preocupação com as demais necessidades dos indivíduos. MASLOW, segundo CAMPOS (1992), enfatiza este aspecto através de sua Hierarquia das Necessidades, admitindo que mesmo quando ainda são preponderantes as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), também estão presentes, mesmo em intensidade menor, necessidades de níveis mais elevados (como as sociais e de estima), as quais vão aflorando paulatinamente conforme as primeiras sendo atendidas.

2.3 MODELOS DE ESTUDO DA QVT

A busca por uma melhor compreensão e caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma das principais metas dos profissionais da área de comportamento. Como produto de algumas iniciativas neste sentido surgiram os chamados Modelos de Estudo da QVT, que pretendem, cada qual à sua maneira, proporcionar um instrumento de investigação composto por um conjunto de fatores, categorias e indicadores que auxiliam no estudo acerca do tema.

O que parece comum aos diversos pesquisadores de QVT e seus respectivos modelos é a imprescindibilidade de se ouvir os trabalhadores, de abranger sua percepção acerca da realidade na qual estão arraigados, de avaliar suas necessidades, seus valores, seus costumes e seus desejos. Esta gama de diferentes pontos-de-vista é que permite o delineamento da QVT num determinado

ambiente, através, principalmente, do emprego de modelos que decodificam as observações e as opiniões individuais.

Um modelo bastante difundido é o de WALTON (1974), que pode ser considerado um dos mais abrangentes, pois engloba desde a situação física propriamente dita até questões relacionadas com autonomia e auto-realização, considerando que, independentemente do nível hierárquico, existem muitos empregados descontentes e alienados que gostariam de alterar o conteúdo de seu cargo, acrescentando maiores desafios à atividade que desempenham e extraíndo dela maior satisfação.

As pesquisas, observações pessoais e entrevistas realizadas por WALTON, quando procurava associar a melhoria da QVT com o desempenho organizacional, identificaram oito critérios que afetam de maneira mais significativa os empregados. O próprio autor admite, porém, que grupos de trabalhadores ou ambientes diferentes podem gerar conjunto distinto de critérios, o que significa dizer que, mudando o contexto, podem alterar-se a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influem na QVT.

Considerando o trabalho, em primeiro lugar, como meio que os indivíduos têm para garantir a vida, e sendo a adequação da compensação recebida um conceito relativo que pode ser focalizado sob ângulos distintos, WALTON (1974) recomenda que o salário seja relacionado com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas para a atividade, com a experiência do trabalhador e com a responsabilidade do cargo, procurando estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na empresa, ou ainda, uma relação entre os padrões salariais desta com o mercado de trabalho setorial ou geral. A honestidade das compensações é um conceito parcialmente ideológico, podendo ser aferida em termos de padrões subjetivos de quem está vendendo sua jornada de trabalho, existindo também dificuldade para estabelecer a equidade entre os salários estipulados para diferentes trabalhos, pois o indivíduo poderá associar seu salário até mesmo com o crescimento e a evolução da empresa, sendo diversas as amplitudes de análise.

A oportunidade de desenvolvimento de capacitações e seu uso imediato podem ser avaliados sob cinco dimensões básicas, que são: a autonomia no trabalho, as habilidades múltiplas, as informações e perspectivas, a complexidade de

tarefas e o planejamento. Porém, contingências como o grau de maturidade, a formação da pessoa e sua capacidade de tomar iniciativa é que determinarão em que profundidade essas dimensões serão consideradas, pois, em algumas situações, o que o trabalhador requer pode ser um trabalho rotineiro, repetitivo, que exija poucas habilidades e seja firmemente controlado.

Para avaliar as chances de crescimento contínuo e segurança de emprego, WALTON (1974) focaliza basicamente a oportunidade de carreira e as dificuldades que o trabalhador enfrenta face às suas limitações próprias, principalmente as relacionadas com a educação formal, que impedem ou dificultam sobremaneira o crescimento. Para melhorar o nível de satisfação, pode-se avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando sua obsolescência, e a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares.

A natureza das relações interpessoais é importante para medir o grau de identidade do trabalhador com a organização e, conseqüentemente, seu nível de satisfação quanto à QVT, podendo ser avaliada pela ausência de preconceitos, de símbolos de *status* ou diferenças hierárquicas muito marcantes, pela possibilidade de acesso na hierarquia em função da capacidade e do potencial, e pela existência de apoio mútuo (prática de ajuda recíproca e apoio sócio-emocional) e senso comunitário, fazendo o trabalhador sentir-se integrado e pertencente a um grupo e à empresa.

O constitucionalismo, representado pela existência de normas estabelecendo os direitos e deveres dos trabalhadores, deve ser elemento fundamental na avaliação da situação de trabalho, sendo significativos, para que haja uma elevada Qualidade de Vida no Trabalho, a observância do direito à privacidade pessoal, a liberdade de diálogo e o direito de posicionar-se e de receber tratamento justo em todos os aspectos.

A experiência de trabalho de um indivíduo pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas de sua vida, tais como as relações familiares ou o seu meio social, razão pela qual é recomendada a busca do equilíbrio mediante esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Também

devem ser questionadas a relação de tempo e energia que o trabalhador dedica à empresa e as disfunções que pode acarretar na situação familiar. O nível de satisfação do trabalhador quanto à interferência do trabalho em sua vida privada é avaliado por meio de opiniões quanto ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para a família e o lazer.

A relevância social da vida no trabalho é afetada pela forma de agir de algumas empresas, o que faz com que muitos empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando a auto-estima do trabalhador e, conseqüentemente, sua produtividade. Neste critério, impõe-se a inclusão de dimensões relativas à atuação e importância da empresa, medidas por meio de sua imagem, de sua responsabilidade social, de sua preocupação com requisitos de qualidade dos produtos/serviços, com o ambiente, como também com práticas predatórias.

QUADRO 2 - MODELO DE ESTUDO DA QVT PROPOSTO POR WALTON.

FATORES	DIMENSÕES
1 – Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho 2. Equidade Interna 3. Equidade Externa
2 – Condições de trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico seguro e saudável
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade da habilidade 10. Retroinformação
4 – Chances de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança de emprego
5 – Integração social na empresa	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamento 16. Senso Comunitário
6 – Constitucionalismo	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade Pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho
8 – Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos serviços 24. Responsabilidade social pelos produtos 25. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: VIEIRA (1996, p. 44).

O Modelo de Dimensões Básicas da Tarefa, proposto por HACKMAN e OLDHAN (1975), pressupõe que os resultados pessoais e organizacionais são

obtidos a partir de 'estados psicológicos críticos', que, por seu turno, surgirão mediante certas 'dimensões da tarefa'. Seriam três estes estados psicológicos: a significância percebida, a responsabilidade percebida e o conhecimento do resultado. Este modelo pretende sistematizar as características do cargo que considera preponderantes na determinação da QVT, isto porque são elas capazes de proporcionar recompensas intrínsecas, satisfazendo o indivíduo no trabalho, motivando-o.

Em 1979, surgiu o modelo proposto por WESTHEY, citado por FERNANDES (1996), que propõe a avaliação da QVT a partir de quatro indicadores fundamentais:

- Econômico: equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.
- Político: segurança no emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo, relacionamento com a chefia.
- Psicológico: realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade da tarefa, identidade com a tarefa.
- Sociológico: participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade, valor pessoal.

Segundo o modelo de NADLER e LAWLER (1983), a QVT pode ser definida a partir de atividades que demonstram a soma de esforços para alcançá-la. São estas atividades representativas:

- a participação nas decisões;
- a reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
- a inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- a melhoria no ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico.

O modelo de WERTHER e DAVIS (1983) parte do pressuposto que a Qualidade de Vida é afetada por uma série de fatores, sempre com a preocupação de tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. A proposta dos autores é de analisar e estruturar o cargo como uma forma de incrementar a QVT. Para isso, apresenta três elementos do projeto do cargo, a saber:

QUADRO 3 – MODELO DE QVT DE WERTHER E DAVIS

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
Abordagem Mecanicista	Habilidades Disponibilidades de empregos	Autonomia
Fluxo de Trabalho	Expectativas Sociais	Variedade
Práticas de Trabalho		Identidade de tarefa Retroinformação

Fonte: WERTHER (1983, p.75).

Para QUIRINO e XAVIER (1987), a empresa pode avaliar a QVT por meio de uma abordagem objetiva, que parte da mensuração das condições materiais, como disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, etc., ou mediante a abordagem subjetiva, que busca avaliar o nível de satisfação das próprias pessoas com estas condições. Enquanto, na abordagem objetiva, um observador avalia as condições materiais segundo sua ótica e manifesta opinião conforme sua base de conhecimento, vivência, formação e paradigmas estabelecidos, na abordagem subjetiva, por tratar de fatores subjacentes, com a intimidade das pessoas, há a necessidade de ele sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que pensam, não só quanto aos aspectos relativos ao ambiente físico, mas também quanto aos aspectos psicológicos e emocionais que podem levar os trabalhadores a se mobilizarem, ou não, no sentido das metas e objetivos organizacionais. O conhecimento das opiniões das pessoas sobre aspectos relativos ao seu próprio trabalho e à qualidade de vida é importante subsídio a políticas e estratégias que as empresas pretendem adotar, o que ressalta a importância das sondagens de opinião interna como instrumento de informação.

SIQUEIRA e COLETTA (1989) realizaram um estudo sobre os fatores que determinam a QVT, chegando a conclusão de que estes são: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de RH e a empresa. Tais fatores estão configurados em cinco grandes categorias:

- Política de RH: política de cargos e salários, estabilidade, treinamento, benefícios, cumprimento das regras e legislação trabalhista.
- Trabalho: ambiente seguro e saudável, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, trabalho em grupo, tarefas enriquecidas, balanceamento das atividades relacionadas ao trabalho e fora dele, horário fixo de oito horas, amizade entre colegas, contatos com chefias.

- Interações Pessoais: amizade, cooperação e confiança para com os colegas, abertura ao diálogo, compreensão e confiança para com as chefias.
- Indivíduo: satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, assiduidade, baixa rotatividade, separação entre os problemas pessoais e os profissionais, residência em local de fácil acesso.
- Empresa: imagem da organização, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

2.4 OS ESTUDOS DE QVT NO BRASIL

No Brasil, vêm sendo realizadas pesquisas com o objetivo de desenvolver um modelo de QVT adaptado às características das organizações nacionais. No desenvolvimento desses estudos, destacam-se as iniciativas da EMPRABA em Brasília e de pesquisadores das Universidades de Minas Gerais (UFMG), Rio Grande do Sul (UFRGS) e de Santa Catarina (UFSC). Esta última vem desenvolvendo uma série de pesquisas no âmbito de seus Cursos de Mestrado nesse sentido, inclusive o presente trabalho.

Os empresários brasileiros ainda associam QVT a condições materiais de trabalho, negligenciando outros fatores, tão ou mais importantes, que contribuem para a deterioração das relações entre o indivíduo, seu trabalho e a própria empresa onde ele atua, e que, ao contrário dos primeiros, não implicam desembolso direto de recursos. Neste sentido, FERNANDES e BECKER (1988) desenvolveram um estudo focalizado na tecnologia da QVT sob a ótica da Gerência de Recursos Humanos, onde consideram essencial, depois de atendidas as necessidades básicas do pessoal, que as empresas fiquem atentas e comecem a preocupar-se com os aspectos que, mesmo não envolvendo dispêndios financeiros, são inexplicavelmente ignorados e economizados na organização de trabalho, com efeitos negativos na qualidade e na produtividade, como a concessão de autonomia, a divisão de responsabilidade e a retroinformação.

Outros trabalhos vêm sendo desenvolvidos no Brasil no sentido de contribuir para uma melhor compreensão da QVT, entre os quais se destacam os de RODRIGUES, MACEDO, MORAES, LIMA, FERNANDES e GUTIERREZ, (todos citados por VIEIRA 1996). Tais trabalhos têm se destacado pela ampliação que

conferiram no universo das pesquisas realizadas, com amostras mais ricas em formações e características diferenciadas.

Entretanto, em que pese a relevância das pesquisas realizadas até então, não se pode olvidar as limitações freqüentes que surgem, principalmente as de cunho metodológico. Há uma predominância dos estudos quantitativos em detrimento dos qualitativos, o que pode levar, em raras exceções, a uma análise superficial do fenômeno. Não se pretende, de forma alguma, emitir um juízo de valor pejorativo ao método quantitativo. Apenas se defende, seguindo TRIVIÑOS, que um maior aprofundamento em estudos desta natureza só se consegue mediante o uso de uma metodologia qualitativa, capaz de analisar aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas de uma organização e à interação efetuada entre os seus integrantes, utilizando como técnica de pesquisa a entrevista. Esta será a opção metodológica do trabalho a ser realizado.

2.5 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) teve sua origem na Federação das Escolas Superiores do Maranhão – FESM, criada pela Lei nº 3.260, de 22 de agosto de 1972, para coordenar e integrar os estabelecimentos isolados do sistema educacional superior no Maranhão e foi transformada em Universidade Estadual do Maranhão pela Lei nº 4.400, de 30 de dezembro de 1981.

A UEMA é uma autarquia de natureza especial, vinculada à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo o seu funcionamento autorizado pelo Decreto Federal nº 94.143, de 25 de março de 1987, sendo reorganizada pelas Leis nº 5.921/94 e 5.931/94, alteradas pelas Leis nº 6.663/96 e 7.076/98. O Decreto nº 15.581/97 aprovou o Estatuto da Universidade Estadual do Maranhão.

A UEMA tem por finalidade, segundo o seu Estatuto, promover o desenvolvimento integral do homem, cultivar o saber em todos os campos do conhecimento, em todo o Estado do Maranhão, incumbindo-lhe:

- Oferecer educação humanística, técnica e científica de nível superior;
- Promover a difusão do conhecimento e a produção do saber de novas tecnologias;
- Interagir com a comunidade, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão;

- Promover, cultivar, defender e preservar as manifestações e os bens do patrimônio cultural e natural da Nação e do Estado do Maranhão.
- A filosofia da Universidade está voltada para a qualidade do ensino, a profissionalização, a prestação de serviços à comunidade e o desenvolvimento da pesquisa e da extensão. A partir desses princípios, planejam-se a organização institucional, os investimentos e as metas acadêmicas.

A UEMA funciona em seis *campi*, sendo cinco no interior do Estado, em cidades pólos de desenvolvimento do Maranhão: Caxias (extensão Presidente Dutra), Bacabal, Imperatriz (extensão Açailândia), Balsas e Santa Inês. O raio de ação dos *campi* engloba as regiões circunvizinhas, não se limitando, pois, ao município sede. No *campus* São Luís está o Centro Administrativo da Universidade.

Os cursos de graduação oferecidos pela UEMA estão distribuídos por Centros, conforme se demonstra no Anexo 01.

De acordo com o Regimento dos Centros de Ciências e Estudos Superiores da UEMA, os Centros são órgãos diretamente vinculados à Reitoria, que têm por finalidade programar, supervisionar e gerenciar a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os Centros serão dirigidos por diretores, nomeados pelo Reitor, dentre docentes da carreira da Instituição, lotados nos Departamentos dos respectivos Centros, cujos nomes figurem em lista tríplice indicada pela comunidade universitária, através de votação direta e secreta, homologada pelo Conselho Universitário, para um mandato de quatro anos.

São os Centros da UEMA os seguintes:

- Centro de Ciências Tecnológicas (CCT);
- Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN);
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA);
- Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- Centro de Estudos Superiores de Caxias (CESC);
- Centro de Estudos Superiores de Bacabal (CESB);
- Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI);
- Centro de Estudos Superiores de Balsas (CESBA);
- Centro de Estudos Superiores de Santa Inês (CESIN).

Dos Centros, optou-se por estudar o *Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)*, em cuja órbita situam-se os cursos de Administração e de Formação de

Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, com suas respectivas Coordenações. No CCSA apresentam-se três departamentos:

- DEA – Departamento de Estudos de Administração;
- DDEC – Departamento de Direito, Economia e Contabilidade;
- DCS – Departamento de Ciências Sociais.

QUADRO 4 - DEMONSTRATIVO DA FORÇA DE TRABALHO NO CCSA

ORDEM	DISCRIMINAÇÃO	DEPARTAMENTOS								
		DEA			DCS			DDEC		
		N.º D.	TIT.	C.H.	N.º D.	TIT.	C.H.	N.º D.	TIT.	C.H.
01	Prof. Substituto	01	Esp.	20	02	Gra.	20	02	Gra.	20
		01	Gra.	20	01	Esp.	20	03	Gra.	40
		-	-	-	02	Esp.	40	01	Esp.	40
		-	-	-	01	MS.	40	-	-	-
02	Prof. Auxiliar	01	Gra.	40	-	-	-	02	Gra.	20
		02	Esp.	40	-	-	-	-	-	-
03	Prof. Assistente	01	Esp.	20	01	Esp.	40	01	MS.	20
		03	Esp.	40	01	MS.	40	02	Esp.	40
		02	Esp.	Tide	01	Esp.	Tide	01	Gra.	40
04	Prof. Adjunto	01	Esp.	12	03	Esp.	40	01	Esp.	20
		02	Esp.	40	01	Esp.	Tide	01	MS.	20
		01	Esp.	Tide	-	-	-	01	Esp.	Tide
05	Prof. Titular	02	Esp.	40	01	Esp.	40	01	Esp.	20
		-	-	-	01	DS.	Tide	01	Gra.	40
		-	-	-	-	-	-	01	Esp.	Tide

Fonte: Boletim de Informações CCSA-1999

Em levantamento efetuado em abril de 2000, verificou-se que a UEMA conta com aproximadamente 530 professores em seu quadro docente, nas diversas categorias, e cerca de 8.000 alunos matriculados em seus diversos cursos de Graduação e Pós-Graduação.

2.6 O DOCENTE E SEU PAPEL INSTITUCIONAL

O exercício funcional do cargo de docente da Universidade Estadual do Maranhão é disciplinado pelas Constituições Federal e Estadual e pelo Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis do Estado, de forma ampla, e de forma específica, pelo Estatuto e pelo Regimento Interno da UEMA e pela Lei nº 5.931/94.

O desenvolvimento do servidor docente na carreira do Magistério Superior da UEMA dá-se de acordo com os artigos. 13 a 16 da Lei nº 5.931/94, podendo ocorrer através da progressão, da promoção e do acesso.

A progressão é a passagem do docente de uma referência para outra, imediatamente superior, dentro da faixa salarial da mesma classe, e dependerá do desempenho eficaz de suas atribuições e do cumprimento do interstício de dois anos na referência e de atividade acadêmica na UEMA. A promoção é a elevação do servidor docente de uma classe para outra, imediatamente superior, dentro da mesma carreira, dando-se por titulação e/ou por avaliação de desempenho acadêmico. A promoção por titulação acontece independente de interstício, para a referência inicial da classe de Professor Assistente, mediante obtenção do grau de Mestre, e para a referência inicial da classe de Professor Adjunto, mediante a obtenção do título de Doutor. O acesso é a elevação do servidor docente da classe de Professor Adjunto para a classe singular de Professor Titular, dependendo de ser o docente portador do título de Doutor e de ser aprovado em Concurso Público.

A Universidade Estadual do Maranhão, assim como as demais IES, tem seu papel institucional calcado em três funções básicas, a saber, o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados em suas políticas superiores e estimulados pela liberdade e autonomia acadêmica.

O ensino, enquanto transmissão de conhecimento e orientação de aprendizagem, acaba sempre por se destacar como a principal forma de instrumentalização do ideal educativo. A pesquisa, como fonte de criação e desenvolvimento do conhecimento científico, deve sempre ser conjugada ao ensino. Já a extensão, situa-se como elo de ligação entre a Instituição e a sociedade em que se insere, através, entre outros de cursos e serviços.

Em todas merece destaque a participação efetiva, seja como expositor, pesquisador, orientador, ou mesmo palestrante, da figura do docente. O docente é aquele que traz consigo o encargo de formar opiniões e gerações, atuar multidisciplinarmente no social, no político e no econômico, além de ajudar a desenvolver o homem e o profissional.

A vida, a carreira e o autoconceito do docente estão sempre intimamente ligados ao modo particular como ele desempenha as suas tarefas. Ele transfere para seu trabalho todas as suas expectativas e todos os seus sonhos, num ritual consciente e voluntário.

Apesar de todas as críticas lançadas contra o Ministério da Educação e Cultura em relação ao Exame Nacional de Cursos, deve-se reconhecer que esse processo forçado de mudança teve o seu lado positivo. As Instituições estão investindo mais em tecnologia e os Professores, investindo mais em autodesenvolvimento. Inegavelmente, é tempo reflexão. Precisa-se reavaliar metodologias, critérios de avaliação, planejamento de aula, maneira de tratar os alunos. Essa mudança de atitudes tem de ser radical e rápida, pois a velocidade dos diversos fenômenos sócio-político-econômicos assim tem exigido.

Não resta outra alternativa às Instituições, incluindo-se aí os Docentes, senão a de refazer suas estratégias. Aplicar novas técnicas administrativas e inovar metodologias de ensino será fundamental para a sobrevivência da Instituição e da profissão de catedrático.

É comum alunos chegarem em casa comentando que o que o professor falara em sala de aula já era sabido por eles. As informações que o docente julgou como novas já eram do domínio de todos pelos jornais, revistas, *internet* e em outros meios de comunicação. O educador deixa de ser o armazenador e repassador de conhecimentos para ser o orientador quanto aos métodos de pesquisa mais apropriados por seus alunos. Definitivamente, seu papel não é o de ensinar, mas o de ajudar o aluno a aprender; não é o de transmitir informações, não é o de fazer brilhantes preleções para divulgar a cultura, mas organizar estratégias para que o aluno conheça a cultura existente e crie outra cultura.

A disfunção gerencial também está intimamente ligada à satisfação do aluno. Reza a experiência do magistério que é notória a insatisfação dos alunos quanto ao relacionamento e atendimento pessoal, causada, principalmente, pela descoordenação entre órgãos da Instituição e falta de acompanhamento ao aluno egresso.

Inovação é a palavra chave do momento. Porém, não é necessário reinventar a roda. O tempo passa, a concorrência aumenta e o aluno observa tanto o docente como a Instituição, não só o aluno que está para ingressar, mas o que está utilizando os serviços e mesmo o que já passou pela vida acadêmica.

Isto pode levar a um estado permanente de inquietude em relação ao significado que esse trabalho tem para si e como a Universidade interfere nessa

relação, a ponto de fazer com que tais respostas sejam objeto dos mais variados estudos.

Parte-se da premissa neste trabalho que a realidade acerca desses significados só pode ser conhecida a partir de uma investigação profícua e desembargada através da cultura e da subjetividade que norteiam o perceber humano, pois assim o homem, seu trabalho e os respectivos significados podem traduzir uma noção mais concreta acerca do fim colimado da Qualidade de Vida.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia que norteou a pesquisa, descrevendo-se seu delineamento e perspectiva; o local e o período em que foi realizada, os sujeitos da pesquisa e as estratégias utilizadas para a coleta dos dados.

3.1 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

A metodologia aplicada foi predominantemente **qualitativa**, por se mostrar a mesma adequada ao estudo dos fenômenos que envolvem as pessoas, a partir de suas culturas e subjetividades. O estudo qualitativo permite que tais fenômenos sejam compreendidos no contexto em que ocorrem e do qual são partes, devendo ser analisados de forma integrada. Dentro desta perspectiva, a pesquisa de campo analisou o fenômeno sob a ótica das pessoas nele envolvidas, levando em conta uma série de relatos, coletados a partir de instrumentos apropriados.

Os métodos qualitativos consideram que os fenômenos são construídos pela subjetividade humana em seus significados culturais e afetivos, particulares e coletivos. Concebem a não neutralidade do pesquisador no processo de pesquisa, valorizando a objetivação e não a objetividade dos dados, pois, em seus princípios, tal como explica a física quântica, fica claro que isso é impossível. (PATRÍCIO et al. , 1999, p. 67)

O método qualitativo importa essencialmente num estudo do tipo **descritivo**, que com base em TRIVINOS (1987), intenta descrever os elementos caracterizadores de uma certa realidade, abastecendo o pesquisador de dados para estudo. O caráter descritivo é marcante uma vez que se pretende apreender aspectos relevantes de determinado caso concreto, favorecendo assim, uma melhor compreensão e interpretação acerca da realidade. Chama-se descritivo, pois, analisando o fenômeno, permite conhecer sua natureza, sua formação e seus processos.

Trata-se também de um estudo **exploratório**, uma vez que permite ao pesquisador uma ampliação do conhecimento de certo assunto. As pesquisas

exploratórias são usualmente empregadas quando se pretende estabelecer um contato mais próximo com o tema, cujo conhecimento ainda não permite hipóteses precisas, como é o caso do presente estudo. Segundo BRUYNE (1982), o estudo do tipo exploratório, tem como finalidade "... descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas preparando assim o caminho para pesquisas ulteriores".

Houve também na pesquisa um momento de **reconstrução teórica**, quando foram identificados os fatores componentes da QVT dos docentes, montando-se com isso um quadro de referência, e quando se fez um diálogo com a literatura, discutindo o quadro encontrado com os existentes na doutrina.

Além destes, a pesquisa caracteriza-se por ser um **estudo de caso**, compreendido por CHIZOTTI (1995) e GODOY (1995) como um tipo de pesquisa qualitativa, que tem por finalidade retratar uma unidade ou situação, analisando-a em profundidade, reunindo informações e detalhes, a fim de permitir a compreensão da totalidade da referida situação, com o intuito de propor uma ação transformadora. Vale dizer que, mesmo sendo tipificado como estudo de caso, o presente trabalho apresentou uma situação problema. Justifica-se, outrossim, pelo aprofundamento que foi dado ao estudo, com vistas ao conhecimento e à discussão acerca da QVT dos docentes do CCSA da UEMA. Isto porque se buscou os significados que as pessoas, no caso, os docentes, deram ao objeto da pesquisa, em tela, a Qualidade de Vida no Trabalho.

Para que o estudo pudesse seguir uma orientação teórico-empírica, foi imprescindível que se estabelecessem alguns pressupostos, que forneceram sustentação para todo o instrumental metodológico. Assim, partiu-se do pressuposto que a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho que uma pessoa apresenta tem como base sua subjetividade, representada pelos seus componentes culturais e afetivos.

Primeiro partiu-se da premissa de que somente é possível contemplar tal estudo de grande complexidade se for o homem entendido como um ser social e cultural, dotado de sentimentos, desejos e necessidades, e que transporta tais expectativas para todos os campos de sua vida, incluindo aí o trabalho.

Além disso, estabeleceu-se também como pressuposto que para a qualidade final do processo é necessária a qualidade durante o processo, ou seja, para se ter um produto ou serviço de qualidade é preciso que quem produza também tenha qualidade na sua vida e no seu trabalho.

O método qualitativo aplicado aos estudos sobre QVT foi o principal responsável pela mudança na forma de olhar as organizações, os seres humanos e a produtividade, o que tem provocado novas e profundas alterações nas teorias administrativas.

PATRÍCIO et al. (1999) identificam a possibilidade de desenvolver propriedades para trabalhar as questões sociais, as questões de qualidade de vida, seja quando o produto da pesquisa diz respeito a um conhecimento aplicado, seja quando o próprio estudo dá origem a uma situação de mudanças, uma quebra de paradigmas.

De fato, segundo PATRÍCIO et al. (1999), pressupostos de novos paradigmas influenciaram de forma decisiva na construção de novas maneiras de se estudar o trabalho e a satisfação do trabalhador, processando-se agora sob uma ótica multifacetada, enfocando tanto o universo do trabalho como o universo da vida de forma intercomunicante.

Por conseguinte, acredita-se adequados os métodos predominantes adotados para abordar o problema objeto desta dissertação, pois estudar a Qualidade de Vida no Trabalho numa Instituição de Ensino Superior sugere uma realidade ainda pouco explorada e com muitas nuances a serem levantadas.

3.2 LOCAL, PERÍODO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), isto porque houve a preocupação com a facilidade de acesso aos sujeitos, a documentos e com a utilização futura das conclusões do trabalho. Além disso, o Mestrado em Administração tem como área de concentração *Políticas e Gestão Institucional*, o que direcionou o estudo para a Universidade, tendo sido o CCSA escolhido por ser o Centro ao qual está vinculado o pesquisador.

A pesquisa teve como universo os docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão, selecionados a partir de uma amostra intencional, tendo como critérios: ser docente há mais de três anos na Instituição; ter, no mínimo, o título de especialista; desempenhar, no mínimo, jornada de 40 horas semanais. Foram pesquisados professores com e sem cargo em comissão, homens e mulheres, com a restrição de serem ocupantes de cargo efetivo. Dentre os que atendiam os critérios, foi feito um sorteio para fins de seleção dos sujeitos, totalizando, ao final, 17 selecionados, assim distribuídos: 5 professores com cargo de direção e 12 professores sem cargo, sendo que destes, 4 de cada um dos três departamentos do Centro. Procurou-se dar a maior diversidade possível dentre os sujeitos para tornar o estudo mais rico em visões acerca do objeto de estudo.

O estudo, como um todo, foi desenvolvido no período de maio a novembro de 2000.

3.3 ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS

Os dados coletados nesta pesquisa foram de dois tipos: primários e secundários.

Os dados primários foram coletados diretamente com o informante, por não existirem registros anteriores a que o pesquisador pudesse ter acesso, tendo sido utilizada técnica de entrevista para a sua coleta. Foi construído um formulário de questões semi-estruturadas, a partir dos objetivos do estudo, que foi submetido a um teste prévio com dois professores do próprio CCSA, para aferir a devida compreensão das questões, até que se chegou ao instrumento definitivo (anexo 02), que trazia as seguintes perguntas:

- O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
- Como você percebe sua Qualidade de Vida no Trabalho no CCSA/UEMA?
- Que sugestões você tem para melhorar sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Essa postura, defendida por TRIVIÑOS (1987), fez que os próprios sujeitos desempenhassem um papel decisivo na definição do conteúdo da entrevista e na própria condução do estudo. Os sujeitos foram encorajados a falar livremente

sobre sua QVT e o pesquisador tratou de aprofundar os temas e as percepções que foram levantados. Isto porque se fazia para o alcance da meta de estudo que os sujeitos expusessem suas expectativas e seus significados sobre o fenômeno estudado.

Segundo BOGDAN e BIKLEN (1994), *em todas as situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.*

Os dados secundários foram coletados através de documentos da Universidade Estadual do Maranhão, como sua legislação e seus manuais, bem como legislações e informes de âmbito estadual e federal, estando todos eles inteiramente disponíveis para análise, vez que têm ampla publicidade.

A pesquisa de campo foi desenvolvida em três momentos, denominados por PATRÍCIO et al. (1999), **Entrando no Campo, Ficando no Campo e Saindo do Campo.**

3.3.1 ENTRANDO NO CAMPO

Primeiramente, em que pese ser o pesquisador professor do CCSA, o que já é favorável, teve-se o cuidado de solicitar, via carta, do Diretor do Centro a permissão para realizar a pesquisa nas dependências do prédio, assumindo-se o compromisso de não alterar a normalidade das atividades ali desempenhadas, o que fora concedido mediante Termo de Aceite.

Seguindo BOGDAN e BIKLEN (1994), adotou-se uma abordagem de estilo cooperativo para entrada no campo, onde os sujeitos selecionados foram contatados previamente a fim de serem sensibilizados acerca do estudo.

Na oportunidade, foi entregue aos sujeitos uma Carta de Apresentação e Solicitação de Participação, em que se apresenta o objetivo da pesquisa, as condições para sua realização e os cuidados éticos a serem observados. Todos os 17 sujeitos receberam a Carta, concordaram com o que as condições apresentadas e assinaram o Termo de Aceite de Participação do Estudo.

Os **preceitos éticos** observados na condução dos estudos, também defendidos pelos autores supracitados, foram apresentados aos sujeitos e aceitos por estes, sendo eles:

- Sigilo da identidade do sujeito pesquisado;
- Adesão voluntária por parte dos sujeitos;
- Garantia de que o sujeito pode desistir durante o processo;
- Compromisso de que só serão registrados os dados que os sujeitos estiverem de acordo;
- Não serão distorcidos os dados para fins de resultados;
- Os resultados serão apresentados a toda a comunidade após a defesa do trabalho.

Ficou acertado com todos os sujeitos que as entrevistas seriam marcadas individualmente, em contato pessoal ou telefônico, para o dia e a hora certos, dentro ou fora da Universidade, conforme fosse mais conveniente para cada entrevistado.

3.3.2 FICANDO NO CAMPO

Este é o momento da coleta, registro e da análise dos dados, segundo PATRÍCIO et al. (1999), onde o principal “instrumento” de pesquisa é o próprio pesquisador.

Todas as dezessete entrevistas foram marcadas com antecedência mínima de 2 dias, tendo sido apenas duas delas realizadas fora da Universidade, ambas nas casas dos sujeitos, à noite. Foi disponibilizada uma sala dentro do prédio do CCSA, onde ocorreram 15 entrevistas, 9 no período vespertino e 6 no período noturno, nenhuma delas ultrapassando uma hora de duração.

No dia marcado, o sujeito, antes da entrevista, era novamente lembrado acerca dos aspectos éticos, podendo tirar quaisquer dúvidas que adviessem naquele momento. Era, então, o momento de solicitar ao entrevistado a permissão para gravar o relato, a fim de favorecer o registro dos dados, evitando perdas. Unanimemente, todos concordaram com a gravação, o que fez um total de 14 horas e 20 minutos de fitas. Ainda sobre aos registros dos dados, adotou-se também o próprio formulário da entrevista, através de notas.

Durante a entrevista, seguindo BOGDAN e BIKLEN (1994), adotou-se uma postura de absoluta discrição, procurando deixar o sujeito à vontade na

condução das suas respostas, instigando sempre o detalhamento e o aprofundamento do que era exposto.

A análise dos dados da entrevista deu-se pelo método “**hermenêutico-dialético**”, que permite, no entender de MINAYO, segundo PATRÍCIO et al. (1999), “compreender a fala dos sujeitos de pesquisa, situando-a no contexto em que foram geradas”. Isto significa transcender à pura análise do conteúdo dos depoimentos, a partir de uma contextualização do fenômeno estudado.

No momento da análise, os dados foram lidos cuidadosamente, transcritos, seqüenciados, e por fim, cruzados, donde se pode identificar as categorias para melhor análise. Esse procedimento obedeceu à orientação de BOGDAN e BIKLEN (1994, p. 221):

À medida que vai lendo os relatos, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos. O desenvolvimento de um sistema de codificação envolve vários passos: percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões bem como de tópicos presentes nos dados, em seguida, escreve palavras e frases que representem estes mesmos tópicos e padrões. Estas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritos que recolheu (...), de forma a que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado dos outros dados.

As categorias, uma vez organizadas, com base nas percepções demonstradas e dentro de um determinado contexto, permitiram a identificação dos fatores que compõem a QVT dos docentes do CCSA da UEMA, sendo estes, em seguida, dispostos num Quadro de Referência próprio, construído na realidade do estudo e a partir dos sujeitos, foram confrontados criticamente com outros fatores existentes na literatura, estabelecendo-se aberto diálogo.

Resta ainda dizer, que durante a análise dos dados manteve-se um olhar reflexivo para perceber o surgimento de temas inesperados, chamados de emergentes, mas que por sua relevância, têm que ser explorados, como de fato ocorreu.

3.3.3 SAINDO DO CAMPO

Optou-se, como forma de saída de campo, além dos tradicionais agradecimentos, pela “**devolução dos dados**”, assim chamada por PATRÍCIO et al. (1999), isto porque se acredita na possibilidade de que os resultados da pesquisa

possam subsidiar as mais variadas ações, pessoal e institucionalmente, no sentido de melhorar a QVT dos docentes. A forma de devolução proposta é a de um grande Seminário, a se realizar após a defesa do trabalho, no CCSA/UEMA, com ampla divulgação.

Como precaução, decidiu-se guardar as fitas gravadas com os depoimentos dos sujeitos, em lugar seguro, para fins de esclarecimentos, se necessários, até a devolução dos dados, onde serão as mesmas destruídas.

4 ENTENDIMENTO, AVALIAÇÃO E SUGESTÕES DOS DOCENTES ACERCA DE SUA QVT

Neste capítulo descrevem-se os relatos dos sujeitos da pesquisa frente aos objetivos preestabelecidos, a saber: o entendimento, a avaliação e as sugestões acerca da QVT.

4.1 O QUE OS DOCENTES ENTENDEM POR QVT

A primeira questão submetida aos sujeitos da pesquisa foi “*O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?*”.

Nas respostas dos entrevistados percebeu-se que a grande maioria deles considera a explicação da Qualidade de Vida no Trabalho algo de grande complexidade. Alguns procuram, através de exemplos bem ilustrativos, traduzir o seu entendimento acerca da matéria. Outros, por sua vez, procuram estabelecer um significado, elencando um rol de fatores determinantes.

Qualidade de Vida no Trabalho para mim é uma série de fatores... por que um desencadeia o outro.

Eu entendo Qualidade de Vida no Trabalho como um conjunto de fatores que me dão condições para melhor desempenhar meu trabalho.

É uma pergunta bastante ampla... Mas eu diria que é um conjunto de coisas que ajudam eu fazer um bom trabalho e me sentir bem fazendo.

Inicialmente, o que se verificou de maneira bem nítida, é que a imensa maioria dos sujeitos entende o ambiente como um dos fatores de QVT, fazendo, inclusive, um paralelo entre a situação atual e a situação ideal. Quando inquiridos para que explicitassem melhor o que seria esse ambiente surgiram os elementos que o compõem, com destaque, em primeiro plano, para o espaço físico.

Qualidade de Vida no Trabalho é, acima de tudo, trabalhar num lugar confortável, num ambiente agradável.

Eu não vejo conforto no prédio do CCSA, Qualidade de Vida no Trabalho tem a ver com isso, espaço físico suficiente.

Ter um lugar para ficar estudando sossegado, relaxar, ou mesmo ler uma revista, pode a até ser a sala de professores, é fundamental.

São pequenas coisas, do tipo chegar na Universidade com seu carro e ter um estacionamento bem desenhado e seguro. Não dá para ficar disputando vaga!

O ambiente climatizado é muito importante. Olha o nosso clima, não digo nem à noite, mas à tarde com a aula começando às 13:30h, é um forno!

A sala de aula do 1º período, por exemplo, não comporta o número de alunos de forma confortável, fica um amontoado. É uma questão de organização, por que tem turmas com 15 a 20 alunos em salas enormes, enquanto outras têm 30 a 40 e são minúsculas. Falta racionalização do espaço.

Ainda sobre o ambiente, os entrevistados destacam a importância e a necessidade da limpeza do prédio, de uma maneira em geral, da higiene propriamente dita, ligando essas noções diretamente à um estado de bem-estar, demonstrando uma visível preocupação com a preservação da sua saúde. Na grande maioria dos casos, o relato fez-se acompanhar de um sentimento de insatisfação, e até mesmo indignação, diante das condições desfavoráveis. Os sujeitos demonstram que, para eles, ter um ambiente saudável é quase um direito, ligado à sua própria condição de cidadão.

Os nossos banheiros são vergonhosos... não dá coragem de passar na porta só pelo odor.

Você pode até ter uma mansão, linda e maravilhosa, mas um banheiro sujo pega mal demais.

Certa vez tive um problema intestinal, só de pensar em ter que usar o banheiro da Universidade a vontade passou.

A limpeza das salas deveriam ser mais sistematizadas, de manhã, de tarde e de noite, porque esta área da Universidade é muito aberta, tem muita poeira.

Não tem um planejamento urbanístico. Só para ter uma idéia no jardim planta só vive de teimosa, tem entulho, bicho solto, e ainda por cima a lixeira fica lá.

É complicado, você entra no prédio e dá de cara com o que? Com uma lixeira enorme, feia e fedorenta. Assim é dose!

Não pode faltar água! Acontece com frequência. Isso é inadmissível!

Outro ponto bastante enfatizado pelos sujeitos foi a disponibilidade de materiais, entendidos por eles como sendo os instrumentos que permitam um melhor desempenho no seu trabalho, condicionando àqueles a qualidade deste. Esta condicionante, da forma como é relatada, deixa patente que as condições materiais são desfavoráveis à QVT, incluindo aí o quadro, a cadeira, o pincel, o retroprojeto, o projetor multimídia, entre outros. Chama a atenção o realce que é dado à Biblioteca e aos Laboratórios, vistos pelos sujeitos como suportes materiais, cuja situação vem comprometendo suas atividades didático-pedagógicas.

A vida da gente está diretamente relacionada a essas condições físicas e materiais que a Instituição nos oferece.

Você tem que ter material. É o quadro de qualidade, cadeira confortável, retroprojeto, Tevé e vídeo, não faltar o pincel atômico, coisas assim. Pó, tu já entrou no Laboratório de Informática, cara? O que é aquilo?

Sou da área de informática e o mínimo que se pode querer é uma quantidade suficiente de equipamentos, eu falo de computadores mesmo, pelo menos um para cada dois, puxa, o trabalho seria bem mais produtivo.

Antes era terrível a coisa mais comum era faltar giz. Hoje não existe mais giz, tem o pincel, apagador tem dois para cada, mas cadê o retroprojeto, o *datashow*, a Internet?

A questão material é delicada, veja o caso da Biblioteca. Você pode apresentar um esquema para os alunos, ao invés de dizer que é assim e pronto, e eles pesquisarem. Mas pesquisarem aonde? Na nossa Biblioteca não existe Internet.

Você professor compra livros para se atualizar, mas o aluno não encontra isso na Biblioteca. Aí o aluno diz "Professor, não tem esse livro na Biblioteca", aí se eu vou exigente ao extremo levo o aluno para o sacrifício, pois muitos não têm condições de comprar.

Outros associam a QVT ao relacionamento interpessoal, pois salientam que sem uma boa convivência não há como desenvolver um bom trabalho. Acreditam que, hoje, a atividade do docente depende muito do relacionamento que mantém com os diversos segmentos da Universidade. Ficou claro que uma das grandes questões de QVT é a relação professor X colega, ou seja, a relação entre docentes, que às vezes é de amizade, mas na sua grande maioria é apenas formal, distante e repleta de rivalidades.

Você se motiva, não falta, chega no horário, tira leite de pedra, enquanto que outros professores não vão, ou chegam no 1º dia e dizem "Olha, a

prova vai do capítulo I ao V, volto daqui a três semanas para aplicar o teste". Não dá nota baixa para não ter trabalho.

Você vê muita mediocridade e que, o que é mais grave, nem sempre contestada. Ou quase nunca é contestada, principalmente pelos alunos. O mesmo aluno que dá um tapinha nas costas do professor diz quando ele se vai "Mas que professor ruim!". Qual a constatação? Ninguém tá nem aí para isso, quem sofre são os que trabalham firme que levam a fama sem proveito.

Nós sabemos de colegas que são belas "bostas", e estão vivendo, ganhando a mesma coisa, e sabe, você chega a se perguntar: será que vale a pena querer fazer um trabalho melhor?

De uma maneira geral, ali todo mundo se dá bem, o que super importante. Podem até não ser amigos, mas tem que ter o mínimo de civilidade.

Infelizmente, não há um convívio entre os colegas. Para você ter noção, agora que o meu chefe tem feito reuniões freqüentes no Departamento é que eu conheci alguns colegas que eu nem sabia que eram do mesmo setor que eu, e mais tem outros que eu nem consegui gravar o nome. Agora, como manter a visão de conjunto?

Os amigos professores que eu fiz aqui foi por força do Mestrado, pelo convívio intenso nos momentos difíceis. De um modo geral, o que existe aqui é um simples cruzar pelos corredor, na sala de professores, cada um na sua, sem a menor interação, o que é péssimo.

Um coisa que me chama atenção relação pessoal de um professor estar sempre ajudando outro, no sentido de dar cobertura, tanto do ponto de vista acadêmico, como didático-pedagógico, oferecendo materiais, novos assuntos, novas idéias. Isso, é claro, não são todos.

É muito bom quando se consegue fazer uma boa amizade com um colega, qualquer que seja o trabalho, melhora o clima, ainda mais que isso não é uma relação institucional obrigatória, ou seja, um professor não tem que ser amigo do outro porque isso não está escrito nas Normas. Deve ser espontâneo e desinteressado.

Consideram alguns sujeitos de pesquisa como sendo situação geradora de QVT a interação entre professor X aluno, sempre defendendo que o trabalho do primeiro só se justifica pela existência do segundo. O discente acaba sendo alçado à condição de avaliador/estimulador do docente, seja influenciando a mudança do seu comportamento, seja servindo de "termômetro" de aceitação do seu trabalho.

Olha, por incrível que pareça, eu tenho mais relacionamento de amizade com aluno do que com professor, muito mais, sinceramente nem mesmo sei explicar o por quê.

Quando comecei a lecionar, e lá se vão alguns anos, reconheço que era um pouco duro com os meus alunos, talvez por ter tido uma formação militar. Hoje, me relaciono melhor com eles e tudo transcorre bem.

O relacionamento com os alunos é um ponto crucial, afinal, não há nada pior do que um conflito professor X aluno.

Estou terminando de dar uma disciplina agora onde a desmotivação dos alunos está me contagiando, chegando a ponto de eu dar aula sentado, coisa que eu nunca faço. Essa relação é muito importante, se o aluno fica apático eu me desmotivo.

Você chega para dar aula numa turma nova no 1º dia de aula, olha nos rostos deles e se pergunta: Será que eles vão gostar de mim?

Outra dimensão de relacionamento apontada como determinante da QVT foi a relação docente X chefia, onde se pode perceber haver, na grande maioria dos casos, condições para um bom e harmonioso convívio, o que contribui para a realização do trabalho. O que se percebeu é que há uma relação do tipo amor e ódio, de gato e rato, onde ambos sabendo dos talentos e das limitações de cada um, terminam por criar normas próprias de boa convivência.

Um aspecto positivo aqui, pelo menos no meu caso, é que me relaciono bem com meu diretor, nos entendemos, acho que isso ajuda bastante.

Tenho observado no meu Departamento uma postura bem positiva do meu chefe, que sempre é conciliador e muito diligente, quem vai dizer que isso não influencia no trabalho da gente?

Como sei que meu chefe tem um gênio ruim e ele sabe que eu também, procuramos nos manter respeitosamente afastados, dois bicudos não se beijam. Ele faz o trabalho dele e eu o meu, acho que é uma fórmula boa.

Gostaria que meu chefe fosse mais enérgico em brigar pelos interesses do Departamento, sem isso todos saímos prejudicados.

Alguns comentaram que a falta de relacionamento com docentes de outros Centros dificulta a configuração de unidade da Instituição e interfere no trabalho, isso passa pelo simples não saber o nome. Em contrapartida, fica clara que a postura diante desse quadro é, na sua maioria, de absoluta passividade.

Essa estrutura dos Centros contribui para o distanciamento entre os professores, até porque em relação ao CCSA os outros Centros são distantes. Mas parece que vivemos tempo das Faculdades Isoladas.

O curioso é que outro dia eu encontrei com uma pessoa num consultório médico, conversamos, falamos de política, futebol, de economia, e

depois perguntei onde ele trabalhava e adivinha, ele era professor da Engenharia. Ele tem 14 anos de Universidade, eu 12, e nunca nos vimos antes.

Os professores da UEMA, de todos os *campi*, têm que se mobilizar, mas não só para reclamar salário, precisam saber exigir Qualidade de Vida, condições melhores de trabalho.

O Mestrado tem sido ótimo em outros aspectos. Você sabe o que é juntar professores de áreas tão distintas para encontrar soluções comuns?

Eu confesso que me sentia um estranho no ninho certas horas. Veja, eu só vim conhecer pessoalmente o Reitor porque ele é meu colega de turma de Mestrado, assim foi com os Diretores de outros Cursos como Engenharia e Veterinária. Hoje essa aproximação tem sido muito útil.

Há aqueles que entendem que trabalhar no que gosta traz felicidade. Entendem que, fazer algo com prazer, acaba repercutindo na Qualidade de Vida no Trabalho, isto porque, para eles, a vida é só é vida se for prazerosa, onde possam construir sua própria felicidade.

Sou professor porque gosto de ensinar, sempre gostei, dei aula em curso de línguas, cursinho pré-vestibular, e hoje aqui, sou apaixonado por isso.

Digo sempre que ser docente não é profissão, é vocação, tem que gostar muito do que faz.

Qualidade de Vida no Trabalho é se sentir feliz fazendo o que gosta.

O trabalho para mim é minha diversão, no bom sentido. Hoje, me realizo mais entrando numa sala, ensinando, explicando, orientando um trabalho, do que batendo um futebolzinho no fim de semana.

Eu diria que ser professor é uma das grandes felicidades da minha vida, mesmo com tudo que vem contra, me sinto realizado fazendo o que faço.

A atividade docente exige muita dedicação e responsabilidade, mas mesmo com toda essa carga, dá um prazer muito grande.

Outros, por sua vez, acreditam que o *status* de ser docente ainda é um diferencial e isso é fundamental para sentirem-se bem. Entendem que a atividade docente ainda tem um diferencial social, talvez pela associação que se faz com a intelectualidade e com a credibilidade, por ser, ainda, uma forma de melhorar sua rede de relacionamentos.

Ser professor ainda tem algumas vantagens como, por exemplo o *status*, o reconhecimento social.

Me sinto orgulhoso de dizer que sou professor universitário, apesar de tudo isso ainda tem algum peso.

Quando digo que sou professor sinto que isso cria uma imagem de credibilidade muito grande.

A verdade é que ser professor ainda traduz, pelo menos é o que deveria, uma reserva de valor, um quinhão a mais.

Você está na sala de aula e de repente tem como aluno um gerente de Banco ou um empresário, isso abre algumas portas.

Surgiu, de forma contundente, a noção de que remuneração não pode ser dissociada da QVT, chegando alguns a afirmarem que ele é a própria QVT. Menos radicais, outros preferem ampliar seu campo de significado, dando a ela outras interpretações menos materialistas. Há também a avaliação de que trabalhar exclusivamente na Universidade não satisfaz às suas necessidades, nem econômicas, nem sócio-afetivas.

Eu me sinto recompensado, porque não é só uma questão de salário.

A maioria dos professores tem outras atividades fora da Universidade, é uma coisa aqui, outra ali, como no meu caso, pois minha profissão permite. Não seria recompensador ser dedicação exclusiva.

Uma vez fui comprar um bem e a vendedora me pediu um contracheque, só tinha o do mês de abril e já era agosto, ela disse que não daria para comprar, aí eu falei que poderia ter trazido um de 5 anos a traz que teria o mesmo efeito. É triste a situação.

Alguns ainda dizem que quem é professor deve ser por amor, por um ideal, pela construção de gerações, até concordo, mas sem salário digno não tem quem trabalhe contente.

Sou muito radical quanto a essa questão salarial. Não aceito professor do 2º grau e motorista de ônibus ganharem mais do que eu.

Nunca o contracheque foi tão contra como hoje em dia.

Hoje a questão salarial é complicada. Você não vai ter um funcionário feliz, se matando de trabalhar, ganhando o que ganha. Isso é de uma improbabilidade muito grande.

Não vamos pensar que as pessoas vão ficar felizes só porque têm ar-condicionado, conforto, elas pensam em primeiro lugar em salário. Aí eu

acho que quanto melhor puder se pagar uma pessoa para ela ter uma maior independência pessoal, melhor.

Num momento em que cada vez mais a Universidade precisa de profissionais competentes, muitos saem ou não se interessam por que o salário não compensa.

Muitos dos entrevistados percebem que, para ter uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, devem ser valorizados pela Instituição e contemplados pelas políticas públicas governamentais. Na opinião dos mesmos, esta atitude não vem ocorrendo como deveria o que limita um desempenho mais satisfatório no trabalho. Afirmam que, em todos os níveis, não se sentem priorizados, o que os faz temer pelo futuro das Universidades Públicas e pelo tipo de profissional que estão formando.

A desvalorização do profissional do conhecimento no nosso País, no nosso Estado e na nossa Universidade é muito grande.

O simples fato de não te darem condições de trabalho satisfatórias já um sinal de como você é desprezado pelo sistema, quando digo sistema, entenda-se em todos os níveis.

Você quer ver, no meu Departamento, nos últimos anos se aposentaram 8 professores e entraram 3 mediante concurso. Isso gera uma enorme sobrecarga de carga horária.

Sempre achei que iria ter Qualidade de Vida no Trabalho quando houvesse, dentro da Instituição na qual estou trabalhando, respeito às funções, às instituições, e principalmente, às tarefas que são delegada a cada um.

Outro aspecto enfatizado com bastante ênfase foi em relação à política de incentivos, entendida tanto como a oportunidade de capacitar-se quanto como ter condições para fazer pesquisa e promover a extensão. Há um consenso soberano de que o docente tem que fazer pesquisa, de que ela faz parte da sua missão educacional, mas que não existe apoio, nem financeiro, nem logístico.

O professor tem que sempre investir nele mesmo. Nisso falta o apoio institucional para subsidiar esse investimento. Parece que não vêem que um professor atualizado consegue elevar a qualidade do seu trabalho.

Na UEMA, pelo menos no CCSA, posso dizer que só se pratica o ensino. Pesquisa e extensão estão muito distantes de nós, talvez porque aqui tem mais incentivo para as ciências agropecuárias do que para as ciências sociais aplicadas.

O Mestrado que estou fazendo tem me ajudado muito a compreender melhor, diria até ser mais crítico quanto à minha atuação docente, o que antes não existia. Esse convênio da UEMA coma UFSC e que viabilizou esse Mestrado foi um passo enorme para se começar a fazer pesquisa aqui dentro.

Receber incentivo em termos de capacitação, atualização e pesquisa também são condições para uma boa Qualidade de Vida no Trabalho.

Existe um realce maior do ensino em relação à pesquisa e à extensão. Particularmente, eu acho que lugar de professor é na sala de aula, mas ele precisa também de condições para ver e estudar o mundo por trás das paredes.

Não precisa ser nenhum Darcy Ribeiro ou um Levi-Strauss para produzir intelectualmente, aqui tem professores com condições de fazer ciência, escrever um artigo, agora desde que a Universidade incentive, abrindo espaço para publicação.

Foi situada também a questão da ascensão na carreira de docente como situação delineadora de QVT, onde se vê que existe uma ligação muito grande com o exercício de um cargo, de resto só pela legislação específica, o que consideram uma caminhada longa e penosa, mas ainda assim acreditam nessa possibilidade.

A realidade é que hoje a forma de se ganhar um pouco mais é através de cargo administrativo, o que eu reluto bastante. A melhoria gradual pela promoção, progressão, isso tudo, é um calvário.

Carreira para mim é que um dia eu fui professor substituto, passei no Concurso, sou auxiliar, estou concluindo o Mestrado, vou para assistente, e não vou parar por aí. Pretendo fazer Doutorado, subir para adjunto, titular, e assim vai.

Sou comissionado há três anos, é claro que tem vantagens, mas as salariais são muito pequenas, as maiores estão ligadas ao poder de realizar ações em prol da comunidade.

Revelados esses significados, entende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes do CCSA seja a combinação dos seguintes fatores: **ambiente, relacionamento interpessoal, políticas da organização e o sentido do trabalho.**

4.2 COMO OS DOCENTES PERCEBEM SUA QVT

Neste tópico estão apresentadas as respostas ao questionamento “*Como você percebe sua Qualidade de Vida no Trabalho?*”.

Segundo os entrevistados, a exigência por melhores resultados das IES, principalmente face ao Exame Nacional de Cursos promovido anualmente pelo MEC, tem causado situações de forte pressão no trabalho e um elevado nível de estresse. De um total de 17 entrevistas, absolutamente todos responderam que percebem sua QVT de forma muito negativa.

Alguns demonstraram isso dizendo “*está ruim*”, “*está horrível*”, “*é cruel*”, “*está muito abaixo*”, sendo então estimulados a definirem mais claramente o sentimento que externavam. Outros preferiram traçar logo um diagnóstico mais apurado, com relatos bem detalhados e recheados de exemplos bem ilustrativos. A grande observação que se faz é que todos atribuem a fatores extrínsecos seu baixo nível de QVT, geralmente afirmando “*minha QVT é ruim porque me falta...*”, ou ainda “*é baixa minha QVT porque não me dão...*”. Isso é colocado sempre num contexto institucional, onde caberia à Instituição parcela considerável de culpa por todo um estado negativo de coisas.

Eu preciso montar um seminário ou um painel para discutir um tema importante, trazendo profissionais de fora, que cobram pela palestra ou curso. Ai eu pergunto: quem paga a conta? A Universidade não dá essas condições, o que ao meu ver, compromete a Qualidade de Vida no Trabalho.

No meu Departamento sinto falta de apoio didático, de um biblioteca especializada. Nós não encontramos apoio da Instituição para suprir essas coisas. Isso acaba com o entusiasmo da gente.

A questão salarial, insofismavelmente, é sempre realçada com bastante ênfase. Curiosamente, a UEMA é isentada de responsabilidade sobre a situação vivida pelos docentes, que atribuem a culpa aos Governos Federal e Estadual pelo arrocho que vêm submetendo o funcionalismo. Traçam, ainda, um paralelo entre o passado e o presente, remontado épocas em que o poder aquisitivo do docente era bem maior.

Houve época, uns quinze anos atrás, que se pegasse férias, 13º salário, licença-prêmio, e outras coisinhas, dava para comprar um carro popular.

Hoje, com tudo isso, é capaz de não dar para comprar o mesmo carro quinze anos mais velho.

Essa política federal, que os Estados seguem como uma cartilha, é a maior responsável pela perda do poder aquisitivo do professor universitário em nosso país.

O professor está sendo submetido a um estado entre a pobreza e a miséria.

Esqueçamos todo o resto. Pense no salário. Dá para ter Qualidade de Vida no Trabalho?

Ainda sobre a matéria salarial, chama atenção a observação que alguns fazem de que isso também se deve à falta de mobilização dos docentes, aliada ou agravada pela inércia da Associação de Professores, que no entender deles deveria empunhar uma bandeira de luta.

A nossa Associação é muito pouco atuante em nosso favor, ela só atua *pra* valer é no desconto mensal da contribuição.

Falar de mobilização é fácil, nos até temos uma associação, mas ela parece advogado do empregador.

O assunto salário caiu na banalidade. Todo mundo reclama, reclama, como nada acontece, vira piada, chacota. Parece que tudo é uma grande anedota: rir da sua própria desgraça.

Tem horas que parece que falar de aumento é proibido, tem um clima de perseguição. Não estou nem aí, mesmo sendo uma voz no deserto, vou continuar falando. Pior do que está é difícil ficar.

Para os docentes do CCSA/UEMA, a qualidade no trabalho associa-se a uma boa condição de trabalho, à segurança no *campus*, até mesmo ao fato de ter um lugar reservado para descansar ou estudar, ou mesmo para se alimentar adequadamente.

O patrimônio público fica vulnerável, pois a segurança não é boa, as janelas são fracas, é como se fosse um compensado, uma tábua, se a pessoa der um murro ela fura.

Quando a gente entra na sala de vídeo leva um susto: a TV e o vídeo estão aprisionados numa grade que mais parece uma jaula. Merece até uma fotografia. Isto ocorre porque as condições de segurança inexistem.

Agora tem aqui no *campus* uma empresa particular que faz a vigilância, e também o carro da polícia que faz uma ronda à noite, a segurança não é ainda a ideal, mas melhorou se comparada há tempos atrás.

Quem depende de ônibus, seja professor ou aluno ou funcionário, quando termina o último horário do turno da noite por volta das 22:00h, a caminhada até a parada que fica distante é um roteiro de filme de suspense.

Hoje, pelo menos, temos uma cantina de boa qualidade, diferente da que existia até o ano passado, onde se tem várias opções de lanche. Pô, comer é uma necessidade fisiológica.

Antes, comer aqui no Centro, como diziam as más línguas, era correr para o hospital. Claro que é um exagero, mas era mesmo ruim. Agora, está diferente, melhor para todos.

Um fator importante é o restaurante universitário, que melhorou depois da terceirização. Hoje é possível passar o dia na Universidade sem preocupação de procurar um lugar fora para comer.

O professor precisa, em alguns momentos, de certa privacidade para estudar ou mesmo bater papo com os colegas. Temos a sala de professores, ela está muito longe do ideal, falta muita coisa, mas é melhor do que nada.

Reclamam também alguns da falta de um Programa de Capacitação consistente para os docentes que se vêem obrigados a investirem do próprio bolso para se manterem informados e atualizados. Deve-se destacar que cinco dos dezessete entrevistados colocaram o Mestrado em convênio com a UFSC como exceção a essa realidade.

Na realidade não existe um Plano de Capacitação de Docentes, estruturado, coerente, que nos dê uma perspectiva boa, pelo menos em curto prazo.

Vejo que a UEMA não tem corrido para adaptar-se a LDB, todo mundo sabe que lá está escrito que o quadro das universidades precisa ter mais Mestres e Doutores.

O Mestrado que estou fazendo tem me ajudado muito a compreender melhor, diria até ser mais crítico quanto à minha atuação docente, o que antes não existia. Esse convênio da UEMA com a UFSC e que viabilizou esse Mestrado foi um passo enorme para se começar a fazer pesquisa aqui dentro.

Dos depoimentos também se percebe que a baixa capacitação do pessoal técnico-administrativo (níveis superior e médio) prejudica a QVT, uma vez que estes são os responsáveis pelo apoio operacional de todo o processo, em questões que vão desde o atendimento ao aluno no Departamento, e até mesmo na resolução de pequenos problemas.

Uma coisa que prejudica o professor é a baixa capacitação dos funcionários que trabalham nos Departamentos.

Tem o problema dos funcionários, tem alguns aqui que trabalham a mais de vinte anos e nem ele se lembram do último treinamento que receberam. Agora, vê se isso não é um paradoxo, afinal, estamos numa Universidade.

O pessoal administrativo é gente boa, aliás, talvez seja isso que não torna as coisas piores, a boa vontade deles em sempre ajudar, porque condições mesmo ninguém dá a eles.

Tem funcionário aqui que tem medo de computador.

Outra questão que é colocada como causa da baixa QVT é o modelo de gestão universitária, em todos os níveis, mas principalmente nos Departamentos, caracterizado pela pessoalidade, pela demora excessiva, pela centralização e pela falta de racionalização.

De todo eu não tenho uma visão totalmente negativa da minha Qualidade de Vida no Trabalho. Ao mesmo tempo em que existe a pessoalidade, que é negativa, existe a facilidade de acesso aos diversos níveis de chefia.

Aqui tudo é demorado, tudo é lento. Qualquer processo por mais simples que seja é demorado. Para ter idéia, uma vez solicitei uma certidão simples, de natureza funcional, e ela foi me entregue com três semanas. É brincadeira!

Acho que as atividades aqui são tradicionais, são arcaicas do ponto de vista da organização, elas não obedecem a um procedimento burocrático, racional, principalmente, o caráter da impessoalidade no exercício do cargo. Acho que a pessoalidade é mais uma questão desfavorável para que a Instituição ofereça boas condições de trabalho para os professores.

Às vezes você precisa de um recurso, mas a pessoa responsável não está, já foi embora, então, o que seria indispensável é que dentro do horário de funcionamento do Centro, tivéssemos mais de uma pessoa responsável pelo recurso, salas, informações. Desconcentração de poder, do poder centrado nos cargos.

Particularmente, acho que isso aqui deveria ser mais bem administrado, afinal, temos aqui dentro o Curso de Administração.

De uma maneira geral, a percepção é negativa acerca da QVT, o que ficou evidenciado pelos relatos, muito mais, crê-se, por que os docentes não têm suas expectativas satisfeitas em relação ao conteúdo e ao contexto de seu trabalho. Na verdade, a imagem que projetam da QVT é um misto de esperanças e frustrações.

4.3 O QUE OS DOCENTES SUGEREM PARA MELHORAR SUA QVT

A última questão submetida aos sujeitos da pesquisa foi *“Quais as suas sugestões para melhorar a sua QVT?”*.

O que se observou foi que os docentes acreditam na possibilidade de melhorar sua Qualidade de Vida no Trabalho, apresentaram, aliás, grande expectativa e esperança nesse sentido. O que é bastante interessante é que nenhum dos entrevistados disse em que poderia pessoalmente contribuir para a melhoria. Mais uma vez, tudo o que fora sugerido depende da intervenção institucional. Na realidade há um certo ar de imposição nas sugestões e não de comprometimento em participar delas.

Bem, eu gostaria que a Instituição fizesse algumas coisas, como melhor equipasse o Laboratório de Informática e atualizasse o acervo da Biblioteca.

Acho importante colocarem latas de lixo para que todos tenham acesso, nas salas de aula, nos corredores.

Seria bom a Universidade adquirir cadeiras mais confortáveis.

A principal sugestão é no sentido de que valorizem mais o professor.

Foi proposto, ainda, o incentivo à pesquisa, a criação do Núcleo de Pesquisas, vinculado ao Centro, como uma forma de estimular alunos e professores a se iniciarem na pesquisa científica.

Por que não criar um Núcleo de Pesquisas aqui nosso?

Sem um Núcleo de Pesquisas ficamos afastados do centro das discussões que importam para melhoria do conhecimento que aqui é produzido.

A maioria dos entrevistados relata que existem boas perspectivas de melhoria nas condições de vida no trabalho. Na opinião majoritária, para que isso ocorra, deve-se promover um processo de humanização e de integração no trabalho.

Uma sugestão que eu daria era encontrar maneiras de aproximar os professores entre si, os professores e as chefias, além do professor com o aluno, podia ser, por exemplo, uma grande confraternização no final do ano.

Acho que tornar a sala de professores um ponto de conversa e integração é o primeiro passo, talvez para isso precise torná-la mais funcional.

Só queria que as pessoas entendessem que elas passam, por isso, por que não viver melhor em comunidade? Por que não serem mais humanos uns com os outros? Tenho fé que um dia isso aconteça.

Sugiro que as chefias empreendam um tratamento mais igualitário, mas equitativo. Isso já ajudaria bastante.

Quanto à questão salarial, principal objeto das sugestões, houve também um conjunto de idéias: umas, no sentido de brigar por melhorias no tradicional sistema de remuneração, outras, no sentido de aproveitar os novos campos que estão se abrindo para a atuação formativa e informativa.

Acho que seria muito importantes termos um Plano de Cargos e Salários independente do resto da estrutura estadual pública, afinal, nós geramos receita.

Gostaria de ter mais liberdade para ganhar um pouco mais. Como não me pagam o suficiente, sou obrigado a dar uns cursos por fora, aí eu falta um dia e o que acontece? Falta, desconto. Deviam pegar mais leve, pois cada um sabe onde o sapato aperta.

Enxergo a Universidade hoje como uma prestadora de serviços. É só definir qual o serviço e para quem vender, pronto. Todo mundo ganha.

Existe uma demanda muito grande hoje em termos de conhecimento, por isso eu vejo que quem domina o conhecimento sempre vai ter vantagem. Acho que precisamos saber aproveitar melhor esse filão.

Meu antigo sonho é ver criado um Instituto ou uma Cooperativa de professores. Além de projetarmos a Instituição, ganharíamos muito mais.

Por que o Governo manda buscar consultores a peso de ouro lá fora, se aqui tem gente boa e competente? Só precisamos de uma chance.

Os sujeitos também sugeriram que o trabalho fosse melhorado, que fossem redesenhados os procedimentos administrativos, a partir de uma proposta de racionalização, com vistas a dirimir os efeitos negativos da burocracia pejorativa hoje existente. Os sujeitos acreditam, ainda, que qualquer medida, seja no âmbito da tarefa ou da estrutura ou mesmo das pessoas, só prosperará se vier acompanhada de uma profunda mudança na cultura organizacional.

Deve ser implantado um Plano de Racionalização de Processos de Trabalho, uma burocratização. Por causa da inexistência disso, alguns estão tão sacrificados.

Eu não me iludo a ponto de dizer que não existem interesses políticos, relações de parentesco, compadrio, que caracterizam um modelo de administração tradicional. Ainda assim, eu acho que dá para melhorar a parte gerencial. Fica aqui o meu apelo.

Acho que tudo ficou mais fácil a partir dos órgãos colegiados, o que ainda é preciso é criar a cultura de trabalhar assim.

O que falta é um senso de equipe, parar com essa história de que fez a sua parte e pronto. Ou somos uma equipe que trabalha com objetivos comuns, somando esforços, se ajudando mutuamente, ou é melhor que cada um siga o seu caminho.

Vê-se, pelas sugestões apresentadas, e com base em MASLOW (1977), que o ponto principal dos docentes é terem suas necessidades satisfeitas, nos diversos níveis, desde as fundamentais como fisiológicas e segurança, como as secundárias, sociais, estima e realização. O que fica claro é que, mesmo diante de um quadro desfavorável, eles ainda acreditam, ainda conseguem sonhar.

5 O QUADRO DE REFERÊNCIAS DA QVT DO CCSA/UEMA: UM DIÁLOGO COM A LITERATURA

No quadro abaixo, ao qual se deu o nome de Quadro de Referência da Qualidade de Vida no Trabalho, estão elencados os fatores e seus respectivos subfatores, que determinam a Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes do CCSA/UEMA.

QUADRO 5 - QUADRO DE REFERÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

FATORES	SUBFATORES
Ambiente físico	Espaço Físico Higiene e Limpeza Condições Materiais
Relacionamento interpessoal	Colegas Alunos/Clientes Chefias Sociedade
Políticas da organização	Remuneração Incentivos Valorização Carreira Gestão
Sentido do trabalho	Reconhecimento Realização Status Felicidade

Na verdade, esse quadro acaba por se apresentar como proposta de um modelo de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho de docentes em Instituições Públicas de Ensino Superior, isto porque foi construído a partir de uma realidade pertinente a este contexto e desenvolvido mediante pressupostos e condições peculiares a organizações congêneres à UEMA, numa postura dialética.

Analisando mais profundamente os fatores, pode-se chegar a um entendimento mais acurado do que representa QVT e como ela é percebida pelos sujeitos pesquisados, a saber:

- **Ambiente Físico:** refere-se às condições ambientais físicas do trabalhador, incluindo-se aí: espaço físico, que deve ser compatível com as atividades a serem desenvolvidas, bem distribuído e organizado; limpeza e higiene, que estão diretamente ligadas à saúde e ao bem-estar do trabalhador; e condições materiais, que devem

suprir quantitativa e qualitativamente as necessidades instrumentais do trabalhador, que dão suporte ao trabalho em si.

- **Relacionamento Interpessoal:** diz respeito às relações sociais de convivência do trabalhador, destacando-se dois níveis: micro, onde se situam as relações entre professor X aluno, professor X professor e professor X chefia, devendo todas elas se processarem mediante confiança mútua, respeito, civilidade, comprometimento e convergência de propósitos; e macro, onde estão as relações dos docentes com outros docentes de outros Centros, com chefias superiores, com a própria sociedade, devendo reger-se pelo senso de profissionalismo, pela unidade, pela responsabilidade social e pela transparência.
- **Políticas da Organização:** nesta categoria estão contemplados a filosofia e os planos da Instituição voltados especificamente para o docente e às atividades a ele inerentes. São elas: Remuneração, onde se espera uma política salarial compensatória diante do trabalho prestado e da qualidade deste, onde se conceda ao docente condições de uma existência digna; Incentivos, onde se deve estimular o docente a atuar em áreas de relevante valor social e institucional, mediante o uso e a aplicação dos seus conhecimentos e das suas experiências; Valorização, onde a organização deve priorizar e realçar a atuação do docente colocando-o numa posição compatível com o seu papel de formador de opiniões e propulsor de mudanças; Carreira, a partir da qual o docente deve ter perspectivas de avanço profissional independente dos cargos em comissão ou funções gratificadas mas, sim, construída com base nas suas realizações e no aprofundamento dos seus estudos; e Gestão, onde o docente possa participar ativamente do processo decisório acerca do planejamento e da execução das atividades, repensando sempre os resultados do modelo empregado e propondo alterações pertinentes, através de órgãos colegiados.
- **Sentido do Trabalho:** apresenta-se aqui o significado que o trabalho tem para o trabalhador, seu valor individual e social. São retratados: Reconhecimento, que visa criar uma imagem favorável do docente perante a comunidade interna e externa, a partir de suas contribuições para o progresso científico; Realização, o docente tem que se sentir satisfeito com o que faz, conseguindo suprir suas necessidades individuais (materiais e espirituais), sociais e organizacionais; Status, no qual o professor precisa cultivar uma posição social que exprima o seu papel e o seu valor para as instituições de uma maneira geral; Felicidade, que significa que o docente deve ter prazer pelo que faz, gostar do que faz, deve internalizar um sentimento de bem-estar através do trabalho.

Assim, descritos os fatores, deve-se, pois, para demonstrar sustentabilidade do modelo ora apresentado, desenvolver um breve diálogo com os modelos existentes na literatura, identificando os pontos em comum, os de divergência e as diferenças de significados e contextos, pois se baseando no nível

de correspondência entre os modelos, poder-se-á, paulatinamente, agregar maior confiabilidade ao Quadro teórico construído.

5.1 DIÁLOGO COM O MODELO DE WESTLEY

O modelo de WESTLEY propõe quatro indicadores fundamentais para se avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, a saber: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico. Segundo o autor, estes indicadores são as principais fontes de problemas dos indivíduos dentro de uma organização, constituindo-se problemas políticos, econômicos, psicológicos e sociais.

Os problemas políticos estariam relacionados diretamente à insegurança dos trabalhadores, causada pela preponderância de poder da parte dos superiores, o que colocaria os subordinados em posição vulnerável. Os problemas econômicos estão relacionados ao sentimento de injustiça que desperta o trabalhador face às grandes diferenças salariais praticadas dentro da organização. Os problemas psicológicos trazem alienação ao trabalhador, uma vez que muitos já não possuem um controle sobre seu próprio trabalho, principalmente face à divisão do trabalho. Os problemas sociais, por seu turno, são aqueles que causam anomia, isto é, falta de comprometimento consigo mesmo, o que leva à completa ausência de significado do trabalho.

De acordo com WESTLEY, segundo FERNANDES (1996, p. 53),

A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Analisando o Quadro de Referência de QVT sob a ótica do modelo proposto por WESTLEY, deve-se realçar, preliminarmente, que se trata de uma proposta construída dentro de um contexto empresarial, que diverge quanto a alguns elementos de um contexto público, e em particular, universitário.

Assim como WESTLEY aponta a existência de um indicador econômico, dando ênfase à equidade salarial, o Quadro de Referência também dimensiona a Qualidade de Vida a partir do aspecto econômico, definindo a subcategoria

Remuneração dentro da categoria maior Políticas da Organização. Não resta dúvida que o aspecto salarial, entendido como a recompensa que o trabalhador recebe pelo serviço que presta, é um fator determinante de QVT. Não se trata de enaltecer o *homo economicus*, preconizado pelos clássicos da Administração, mas de reconhecer que são indissociáveis o social e o material, ainda mais na realidade atual, capitalista e liberal.

Do ponto de vista político, não é determinante para a QVT dos docentes a questão da segurança, apontada por WESTLEY como o direito de não ser indiscriminadamente dispensado. Isto porque como a UEMA é uma autarquia estadual, a política de pessoal segue os ditames do Regime Jurídico dos Servidores do Estado, aplicados subsidiariamente à Constituição Federal, onde a dispensa do servidor estável só pode se dar em virtude sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar em que lhe seja garantida ampla defesa. Mesmo com a Reforma Administrativa, introduzida pela Emenda Constitucional nº 19, que faz surgir a figura da avaliação de desempenho, a dispensa não é um risco na opinião dos docentes.

Por outro lado, ainda no âmbito político, deve ser destacada a preocupação com a valorização do profissional, que está presente nos dois modelos ora relacionados. Isso se explica porque o cargo de professor, ainda que o mesmo não exerça qualquer função de direção, revela um *status* de respeito e reconhecimento dentro da organização, sendo indiscutivelmente um foco de poder. A prova disso é que, em qualquer nível eleitoral interno, o voto do docente tem peso de 70%, sendo dos funcionários 15% e dos discentes também 15%.

O indicador psicológico de WESTLEY vincula-se à auto-realização, que por sua vez, liga-se à realização da tarefa e a conseqüente identificação com a mesma. É o que representa a categoria sentido do trabalho trazida pelo Quadro de Referência da UEMA, onde estão contemplados os sentimentos de realização, felicidade, *status* e reconhecimento, tudo tendo como epicentro o trabalho propriamente dito, o que precisa ser feito e como é feito.

O problema psicológico delineado por WESTLEY – a alienação – não está completamente dissociado da realidade universitária. Por razões diversas, mas principalmente pelo trabalho sem unidade, esparso, sem um ponto de convergência, acaba por fazer com que o docente faça sua parte, quando faz, e não se importe

com os outros. Desenvolve-se uma alienação perfeitamente visível, pois o sentido do trabalho se esvazia diante da pequenez de sua execução.

As relações interpessoais do Quadro podem ser correlacionadas ao indicador sociológico de WESTLEY, onde se verifica que a QVT não é algo que se tenha, nem que se persiga individualmente, sozinho. Outrossim, fica claro que é também resultado de um convívio social, de experiências compartilhadas e de troca de informações. Um mau relacionamento compromete a QVT, seja qual forem os pólos do relacionamento, sempre que houver desequilíbrio, gera um prejuízo.

Como problema social, WESTLEY diagnosticou a anomia, explicada como uma falta de envolvimento moral do trabalhador com o trabalho e com a sua própria vida. Na realidade, o pouco ou quase nenhum envolvimento dos docentes com trabalho ficou patenteado nos diversos depoimentos que fundamentaram a construção das categorias, onde sempre atribuíam a fatores extrínsecos a culpa ou mérito de sua QVT estar boa ou ruim. Inclusive, esta questão surgiu como um tema emergente do presente trabalho.

5.2 DIÁLOGO COM O MODELO DE WERTER E DAVIS

O modelo teórico de WERTER E DAVIS especifica fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo, onde quaisquer mudanças destes fatores podem afetar a qualidade de vida. Todo o modelo parte da premissa de que é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.

Os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito à eficiência. Os cargos projetados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção. A idéia surgida na pesquisa acerca da eficiência tem uma abrangência maior do que simplesmente a tarefa, donde se depreende que a concepção do Modelo da UEMA é mais humanista do que a de WERTER E DAVIS, explicitamente mecanicista.

Os fluxos de trabalho e as práticas de trabalho, na visão dos autores, apresentam flexibilidade limitada, o que, em regra, não diverge muito da realidade universitária. Mesmo que o docente dentro da sala de aula seja livre, podendo definir sua estratégia de trabalho, não deve se afastar da proposta da disciplina, do Curso e

dos referenciais ético-políticos e epistemológicos que fundamentam o plano didático-pedagógico.

Os elementos ambientais do projeto de cargo se refere ao ambiente externo do cargo, ponderando as expectativas pessoais e sociais. A terminologia ambiente para o modelo da UEMA, diametralmente, diz respeito mais à realidade interna, aos fatores intrínsecos que envolvem o trabalho, como o espaço físico e os materiais. Contudo, ambos os entendimentos parecem intentar uma contextualização para o trabalho (ou tarefa), caminhando apenas por estradas diversas.

No que tange aos elementos comportamentais, estes são colocados como garantia de que o cargo vai ser projetado de tal sorte que ajude o trabalhador a satisfazer suas necessidades. Nesse caso, existe uma singela diferença: o modelo de WERTER E DAVIS projeta o cargo previamente, enquanto que o modelo da UEMA trabalha o conteúdo e o contexto do cargo (trabalho) para proporcionar um maior grau de satisfação.

5.3 DIÁLOGO COM O MODELO DE NADLER E LAWLER

A participação nas decisões, como uma atividade representativa da Qualidade de Vida no Trabalho segundo NADLER e LAWLER, também é um fator determinante na concepção dos docentes do CCSA/UEMA. Ao longo dos depoimentos, viu-se que grande parte da valorização que o docente ainda consegue vislumbrar é a sua participação ativa nos órgãos colegiados da Instituição, a saber: Assembléias Departamentais, Colegiados de Curso, Colegiados de Centro, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Administração e Conselho Universitário.

Entendem os professores que essa participação em órgãos normativos e deliberativos, de certa forma, permite ao docente exercer influência sobre o processo gerencial da Instituição, o que na opinião majoritária, é um fator de grande conforto, bem-estar no trabalho. Os docentes vêem essa participação como uma demonstração de que, antes de ser autônoma para fora de seus muros, ela tem que ser democrática internamente.

A subcategoria Gestão, dentro da categoria maior Políticas da Organização, traz em seu bojo a noção de que a participação nas decisões internas eleva a expectativa de QVT dos docentes. A reestruturação do trabalho, preconizada por NADLER e LAWLER, também está ligada à categoria Políticas da Organização. Os docentes reclamam da falta de um plano de racionalização, que uniformize os procedimentos, burocratize o trabalho (sem que isto importe em demora ou empacamento) e distribua melhor as funções, para que poucas pessoas não tenham que concentrar toda a carga de trabalho. Esses aspectos gerenciais, ao nosso ver, também são determinantes para a QVT.

Quanto ao sistema de recompensas, o modelo de NADLER e LAWLER propõe uma inovação, que se reflete no clima organizacional. É certo que a questão salarial, em se tratando de uma Universidade Pública, é muito delicada, vez que existe uma vinculação orçamentária e política com o Governo, o que cerceia, de certo modo, inovações no campo salarial. Entretanto, deve-se considerar a visão traçada pelos professores de uma organização prestadora de serviços, onde receitas podem e devem ser geradas em prol de uma compensação alternativa. O fato é que a insatisfação diante do salário percebido é um dos pontos mais expressivos de avaliação da QVT dos docentes do CCSA/UEMA, interferindo também, só que negativamente, no clima organizacional.

O ambiente de trabalho também é ponto de convergência entre os modelos apresentados. A adequação do espaço físico à natureza do trabalho e as condições materiais de trabalho suficientes afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, isto porque se estas condições forem adversas, o trabalhador tende a se frustrar diante da impossibilidade material de desenvolver um bom trabalho, o que desperta atitudes negativas em relação ao trabalho, como pessimismo, absenteísmo, individualismo e reducionismo.

A prova de que tais condições são vitais para o bem-estar no trabalho é que os sujeitos afirmam categoricamente o que seria o ideal, que lhes proporcionaria um estado propício para seu trabalho. A necessidade de melhoria também é imperativa, isto é, trata-se uma exigência não apenas momentânea, mas que seja um processo contínuo de acompanhamento científico e tecnológico.

As atividades representativas da QVT segundo NADLER e LAWLER guardam compatibilidade lógica com o modelo aqui apresentado, o que varia, e de

fato teria que variar, é o significado de cada elemento de QVT para cada grupo estudado, posto que isso reflete o conjunto das satisfações e insatisfações peculiares a cada organização, dentro de seu contexto histórico e evolutivo.

5.4 DIÁLOGO COM O MODELO DE SIQUEIRA E COLLETA

O modelo de SIQUEIRA e COLETTA (1989) apresenta cinco grandes categorias para a análise da QVT: o trabalho, as relações interpessoais, o indivíduo, a política de RH e a empresa.

No âmbito do trabalho, os autores situam, entre outros, a necessidade de se ter um ambiente seguro e saudável, além de equipamentos satisfatórios para uma boa QVT. Esses fatores também foram identificados pela pesquisa no CCSA/UEMA junto aos docentes, tendo sido os mesmos agrupados na grande categoria Ambiente Físico. Isto se deveu porque, da leitura feita dos relatos, se chegou a constatação que o ambiente físico é determinante para a QVT sob os aspectos do espaço disponível existente, da limpeza e da higiene desse espaço (banheiros, salas de aula, departamentos), o que confere segurança à saúde do indivíduo, e das condições materiais, onde estão contidos os equipamentos necessários para o desempenho do trabalho.

O que se entende por Ambiente Físico, nele incluídos o espaço, a limpeza e os materiais, é condição mínima para o trabalho ser feito, seu contexto. Por isso, diverge-se dos autores quando os mesmos incluem esses aspectos dentro da categoria maior a que chamam Trabalho.

Para o modelo ora proposto, a categoria Trabalho em si relaciona-se à felicidade, à realização, ao *status*, o que, segundo o modelo de SIQUEIRA e COLLETA (1989), estaria dentro da categoria Indivíduo. Mais uma vez há discordância entre os modelos, visto que o estado de satisfação, de realização, ou mesmo de felicidade, diante do trabalho, não se realiza plenamente no indivíduo isolado de um contexto social, até porque isso se faz acompanhar de outros elementos como o reconhecimento e o *status*, que dão legitimidade aos primeiros.

Quanto às relações interpessoais, eis uma categorização em que ambos os modelos se assemelham bastante. SIQUEIRA e COLETTA demarcam a importância dessas relações em dois sentidos distintos, porém não dissociados, a

saber: a relação com os colegas e a relação com as chefias. Além destas, o modelo da UEMA apresenta também dentro de uma visão micro, a relação com os alunos, vistos como clientes dos serviços prestados pela Instituição.

Foi-se o tempo em que professor e aluno podiam manter-se distantes um do outro por simples razões culturais e/ou hierárquicas. O ensino como um todo está passando por uma total reformulação na cultura organizacional. Aos professores, só nos resta a mudança da forma de atendimento a alunos, tanto nas salas de aula como nos gabinetes. A Lei de Diretrizes e Bases nos passa o sentimento de que toda a estrutura pode e deve ser modificada para atrair e atender melhor o cliente. O tempo em que o cliente é quem devia se adaptar à escola já passou. Na verdade veio socorrer tanto o aluno, no sentido de entrada mais rápida no mercado de trabalho, como as Instituições de Ensino, para reduzir os índices de evasão.

Um outro aspecto importante é a questão das políticas organizacionais. O modelo de SIQUEIRA e COLLETA se atém com mais ênfase às políticas de RH, dando conta da imprescindibilidade de se equilibrar cargos e salários, plano de benefícios e programas de capacitação para se ter uma boa QVT. O quadro da UEMA também traz a categoria Políticas, só que numa amplitude mais ampla, como Políticas da Organização, incluindo aí a questão da gestão e dos incentivos, como, à pesquisa e à extensão. Os autores SIQUEIRA e COLLETA preferem analisar a administração e sua eficiência dentro da categoria Empresa, o que parece um tanto contraditório, porque separar a empresa de suas políticas não é razoável, principalmente quando o que está em voga é a QVT, onde, aos olhos dos sujeitos, as políticas da organização dão aplicabilidade à filosofia da mesma, seus propósitos e suas posturas. Não há uma separação justificável entre ambas as dimensões.

O modelo de SIQUEIRA e COLLETA apresenta, em linhas gerais, uma visão acerca da QVT congruente com o modelo da UEMA, o que diverge é quanto à categorização, ou seja, a análise dos conteúdos revelou um critério diferente de interpretação dos dados. O que se pretende ao enfatizar isso não é afirmar que um está certo e o outro errado, mas apenas estabelecer um diálogo crítico em prol do aprofundamento da discussão acerca do tema.

5.5 DIÁLOGO COM O MODELO DE WALTON

Segundo WALTON (1974), o trabalho é entendido como o meio que os indivíduos têm para garantir a vida, e sendo a adequação da compensação recebida, entre outros, um fator de qualidade dessa vida. A relação entre o valor do trabalho e a recompensa por esse trabalho também foi abordada pelo modelo da UEMA, sendo contemplada na subcategoria Remuneração, como um dos fatores de QVT.

A resultado da pesquisa desenvolvida revela que uma ligação entre o salário com a atividade intelectual (esforço mental), realçada quando o docente procura estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações dentro da sociedade, onde constata, ele próprio, o desprestígio que a categoria está acometida. Isto equivale ao fator Compensação justa de WALTON, no que tange à equidade.

O ambiente físico seguro e saudável dimensionado por WALTON corresponde ao proposto pelo modelo da UEMA, pois contempla tanto o espaço físico, quanto a exigência de limpeza e higiene desse espaço. A questão da jornada de trabalho tem uma conotação diferenciada: os docentes vêem o aumento de jornada como uma forma de aumentar os ganhos salariais, não associando isso à questão da saúde ou da segurança. Por exemplo, um professor com jornada de 20 horas pensa em aumentar para 40 horas, primeiramente por razões financeiras, assim como se dá deste nível para o TIDE (Tempo Integral e Dedicação Exclusiva).

As chances de crescimento contínuo e segurança no emprego são avaliadas por WALTON, que focaliza basicamente a oportunidade de carreira e as dificuldades que o trabalhador enfrenta face às suas limitações próprias, principalmente as relacionadas com a educação formal, que impedem ou dificultam sobremaneira o crescimento. Essa realidade, adaptativamente, pode ser reproduzida em consonância com o modelo da UEMA.

O aspecto da segurança no emprego está vinculada à idéia de estabilidade, que é um atributo da investidura em cargo público, não é uma ameaça para o docente. A carreira, por sua vez, é toda ela construída em cima de legislação específica, condicionada à mudança de nível de titulação do docente, o que, na grande maioria dos casos é uma limitação.

A natureza das relações interpessoais é importante para medir o grau de identidade do trabalhador com a organização e, conseqüentemente, seu nível de satisfação quanto à QVT, isto se percebe claramente nos dois modelos, onde se coloca a imperatividade de apoio mútuo (prática de ajuda recíproca e apoio sócio-emocional) e senso comunitário, fazendo o trabalhador sentir-se integrado e pertencente a um grupo e à organização.

O constitucionalismo de WALTON pode ser relacionado à preocupação dos docentes com a defasagem nas normas da Instituição, principalmente as de ensino, o que segundo eles, demonstra a inconsistência das políticas institucionais, o que não favorece uma melhor QVT.

A observância do direito à privacidade pessoal, a liberdade de diálogo e o direito de posicionar-se e de receber tratamento justo em todos os aspectos surgiram nos relatos dos sujeitos ligados tanto ao ambiente, como é o caso da existência de espaços privativos, quanto à política institucional, como no caso do tratamento igualitário.

A relevância social da vida no trabalho é afetada pela forma como a Instituição conduz o processo, o que faz com que muitos docentes avaliem negativamente o valor de seu trabalho e carreira, uma vez que isso afeta a sua auto-estima e, conseqüentemente, sua produtividade. Neste sentido, merece destaque a preocupação demonstrada pelos sujeitos da pesquisa, de sua preocupação com requisitos de qualidade dos serviços prestados, com o ambiente, como também com práticas irracionalizantes, ligadas à gestão institucional.

6 QUALIDADE DE VIDA NO CONFORTO FÍSICO E SÓCIO-AFETIVO: DEPENDE DO EU, DA INSTITUIÇÃO OU DE NÓS?

Um dos paradigmas do novo milênio é a Revolução Técnico-Científica. Ela determina a prevalência do conhecimento e a rapidez dos avanços que estão alterando o modo de viver das sociedades e criando novas demandas.

A universidade pública brasileira não apresenta perspectivas animadoras atualmente. Os governos vêm cortando sucessivamente as verbas, e os profissionais da ciência, responsáveis pela geração e distribuição de conhecimento e de papel fundamental no desenvolvimento do país, são cada vez mais mal remunerados e desprestigiados.

As IES são unidades produtoras de conhecimento e, portanto, possuem função essencial no crescimento social e tecnológico. No entanto, as instituições públicas, tradicionalmente os principais centros de pesquisas, são acometidas de vários males: falta de estrutura básica, corpo docente sem condições de trabalho e mal pago, falta de investimentos, apatia e acomodação. É mais desalentador ainda perceber que a política nacional para o setor não valoriza os professores como deveria, tirando-lhes, progressivamente, suas principais formas de subvenção.

“O trabalho enobrece o homem” é um sofisma que alguém já ouviu em algum momento de sua vida. Ele é tão importante na contexto da vida humana que a pergunta mais freqüente na infância é: o que você vai ser quando crescer? Ou seja, a carreira escolhida, a profissão que se exerce, torna-se sinônimo do que o indivíduo “é”: professor, bombeiro, eletricista, advogado, jogador de futebol etc. Nos jornais e nas tevês, os personagens “comuns” não são identificados segundo a sua nacionalidade, o time que torcem ou a sua classe social, mas sim pela sua profissão: “Carlos, advogado, acredita que o Brasil tem jeito”.

Trabalhar é o objetivo número um de cada estudante, seja para se sustentar e financiar seus estudos ou para realização de um sonho. Quando a criança diz o que quer ser quando crescer, costuma expressar seus desejos

verdadeiros – se ela gosta de bichos, quer ser veterinária; se gosta de “experiências”, quer ser cientista. Mais tarde, já ciente das dificuldades com os estudos e da magreza do mercado de trabalho, acaba adaptando expectativas, até o ponto em que talvez queira somente um “emprego” – sem nenhuma conexão com as suas afinidades, seus desejos e seus talentos. Na melhor das hipóteses, esse emprego pode lhe trazer alguma satisfação: o orgulho de desempenhar bem uma tarefa, o prazer da convivência com os colegas, a tranquilidade de ter uma fonte de renda assegurada. A pior hipótese é a pessoa odiar o que faz e consumir um terço da sua vida em pura infelicidade.

À primeira vista, o conceito de qualidade de vida e a dura rotina de oito horas ou mais de labuta por dia dentro da organização parecem coisas incompatíveis, mas quando se analisa a questão sob a lente de HERZBERG (1968), nota-se que tudo depende do significado do trabalho para o indivíduo em termos de auto-realização e sucesso. Embora ainda falte muito para as organizações evoluírem nessa área, o fundamental é que houve um despertar para a importância do assunto e, cada vez mais, o tema “qualidade de vida” está sendo estudado como fator inerente ao trabalho.

Qualidade de vida no trabalho entendida mais do que ter boa saúde física e mental, estar de bem com consigo mesmo, com a vida, estar em equilíbrio, mas também no sentido apresentado por DAVIS (1981) como condições favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os trabalhadores.

Mas como definir o que faz uma pessoa estar bem consigo mesma no trabalho? Essa noção de bem-estar é bastante subjetiva, mas poder-se-ia dizer que é um equilíbrio entre a saúde física, mental, social e espiritual. Para uns basta que o relacionamento com a família e os amigos esteja bem, para outros, é o dinheiro. Afinal, qual o papel da organização na produção desse bem-estar?

As empresas bem-sucedidas estão mostrando uma forte preocupação com a qualidade de vida das pessoas no trabalho e fora dele. Remunerar, prestar serviços e conveniências relacionados com benefícios sociais, cuidar da segurança do trabalho, da saúde do empregado, seguir e atender zelosamente os dispositivos dos acordos sindicais e da legislação do trabalho constituem formas de proporcionar qualidade de vida no trabalho e, de maneira direta ou indireta, corresponder às contribuições oferecidas pelos empregados na forma de qualidade do trabalho, dedicação etc. É a qualidade de vida que proporciona a qualidade do trabalho. A qualidade incentiva a felicidade

das pessoas. Pessoas felizes fazem empresas felizes e bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 1996, pág. 171).

O papel da organização é abraçar o conceito como um todo e ajudar as pessoas a pensar sua qualidade de vida no trabalho, dando apoio para que elas mudem seus hábitos. Essa mudança é entendida por GUEST (1979) como o desvendamento do potencial humano, criando oportunidades que afetam diretamente a vida do trabalhador.

QUADRO 6 - EMPRESAS QUE INVESTEM EM QUALIDADE DE VIDA

Citibank	Cardápios para dietas, subsídio para ginástica, cobertura para Aids, câncer e dependência química.
Dow	Cardápio para dietas, sala de ginástica, cobertura para Aids, câncer e dependência química.
DuPont	Horários flexíveis, ginástica, ergonomia, cardápios para dietas, cursos variados, cobertura para Aids, câncer e dependência química.
Embraco	Berçário, clube (ao lado da fábrica) com quadras poliesportivas e restaurantes, assistência médica e odontológica gratuita dentro da fábrica.
IBM	Horários flexíveis, ginástica, cardápios para dietas, cursos variados, salão de lazer, cobertura para Aids, câncer e dependência química, plano para funcionários com filhos excepcionais.
Johnson & Johnson	Cardápios para dietas, subsídio para ginástica, cobertura para Aids, câncer e dependência química, plano básico de saúde grátis.
Método	Horários flexíveis, alfabetização nos canteiros de obra.
Rhodia	Plano básico de saúde grátis, cobertura para Aids, câncer e dependência química.
Samarco	Convênio com supermercados, financiamento de casa própria, plano de saúde grátis.
Union Carbide	Horários flexíveis, plano básico de saúde grátis.
Villares	Cobertura de Aids, câncer e dependência química, bolsa de estudos para os filhos de funcionários.
Xerox	Ginástica, massagem, terapêutica, salão de beleza dentro da empresa (com preços subsidiados), atendimento odontológico grátis com dentistas da empresa.

Fonte: Felicidade é sinônimo de produtividade. Revista Exame, 8 jun. 1994, p.93.

A verdade é que as pessoas estão sempre querendo mudar de vida. São muitas as mudanças desejadas e possíveis: comer melhor, dormir mais, fazer esporte, atualizar as leituras, dar mais atenção à família, irritar-se menos, arrumar as gavetas, estudar. Na maioria das vezes, o projeto acaba virando motivo de piada,

como o clássico regime que começa na Segunda-feira. Por que essas mudanças ficam sempre para depois?

A impressão mais comum é a de que falta de tempo. Mas tempo é uma questão de prioridade. Quando se tem um trabalho para entregar no dia seguinte, passa-se a noite em claro para terminar. A administração que se faz das horas e a disposição com que se enfrenta dependem, acima de tudo, dos motivos considerados dignos e importantes.

Na atualidade, observa-se que a sociedade é composta por seres humanos tristes, incrédulos, acomodados e deprimidos na sua grande maioria. Esse quadro caótico talvez se deva às informações, que são passadas, muitas vezes, de uma forma negativa, pessimista e adversa, fruto, provavelmente, de uma tendência ao sensacionalismo.

Quase todas as vezes que se pensa assim, comete-se o mesmo erro: achar que a solução não é possível. Que as pessoas são presas das circunstâncias. Que as condições fogem ao controle. “Se não estivéssemos no Brasil; se o Governo fosse outro; se eu trabalhasse menos; se eu ganhasse mais... se ...”. Se tudo fosse diferente, ainda assim poder-se-ia estar deixando de executar os planos de melhorar a vida, por causa de qualquer outro impedimento “incontornável”. É preciso reconhecer: a hora de mudar de vida é já, mesmo que seja aos poucos, bem devagar. E depende, mais do que qualquer outro fator, da decisão e da vontade de cada um.

Segundo SHINYASHIKI (2000, pág. 139),

Os donos do futuro evoluem. Entendem que seu maior desafio não é mostrar que sabem, e sim fazer as coisas acontecer. Quando percebem que os resultados desejados não estão surgindo, eles vão atrás, com humildade, de uma solução que realmente funcione. Todos nós precisamos evoluir. É uma exigência da vida da qual não podemos fugir.

No desenvolvimento de competências, tanto como pessoa quanto como profissional, e na busca estratégica de gerenciar o crescimento, precisa-se cada dia mais criar consciência de que o uso do potencial criativo, de habilidades, tem que estar associado àquilo que dá prazer, satisfação e felicidade.

Cultivar e regar o prazer em fazer é o que existe de mais fundamental na vida, não somente para a qualidade de vida, mas porque ele é o termômetro do

sucesso. FERNANDES e GUTIERREZ (1988) asseguram que as técnicas de melhoria da QVT podem ser empregadas para que as pessoas queiram fazer mais, como decorrência de um envolvimento maior com o trabalho, que as motiva a produzir. Pessoas saudáveis são pessoas que fazem por prazer, que se sentem felizes em fazer e, em consequência, são energéticas, bem dispostas, não acomodadas, buscam constantemente novos desafios, ou seja, traz aquela sensação de plenitude e de bem estar. Isto está ligado diretamente àquilo que WERTHER e DAVIS (1983) chamam de elementos comportamentais que afetam a QVT.

As condições vigentes no capitalismo, enquanto ambiente, não favorecem a construção de uma narrativa que dê forma ao avanço dos tempos. Os objetivos são de curto prazo, o trabalho organiza-se em equipes que logo se separam, a incerteza e o risco estão grudados ao nosso dia-a-dia. Para atender às variações no gosto do consumidor, empresas e instituições reinventam-se continuamente. Além disso, o trabalhador moderno vive imerso em superficialidade, pois tem um conhecimento superficial das operações que executa. O mercado de trabalho, por sua vez, valoriza cada vez mais a capacidade de aprender e de se adaptar, em detrimento do próprio conteúdo aprendido.

A revolta da humanidade contra rotina e o mundo burocratizado não resultou em libertação, mas em concentração de poder sem descentralização. A flexibilidade nos horários de trabalho trouxe consigo novos controles, simbolizados pelos programas que integram toda a administração de uma empresa. Não se quer aqui defender a volta dos padrões antigos e menosprezar as novas conquistas humanas, mesmo porque a economia tornou-se tão dinâmica e seria impossível suportar a rotina monótona que constituía o trabalho de nossos antepassados.

O problema é que muitos dos males que a nova ordem se propunha a atacar perduram. Mais grave ainda é que as condições atuais não formam uma base sobre a qual possamos construir novos valores, embora os valores antigos sofram uma corrosão. Qualidades como confiança, lealdade e compromisso mútuos perdem sentido no mundo de hoje, porque estão ligados ao longo prazos, justamente a perspectiva que falta à economia deste fim de século.

No lar, o espírito do trabalho em equipe que atualmente predomina nas organizações revela-se destrutivo, pois significa uma erosão da autoridade dos pais,

que se vêem indecisos e confusos quanto ao comportamento diante dos filhos. Na comunidade, essa mesma atitude serve para encobrir os conflitos e as desigualdades de poder. O espírito comunitário parece uma farsa, pois serve como autoproteção e isolamento, em vez de ser um modo de enfrentar os problemas do mundo exterior. Em um mundo cheio de gente que idolatra o momento presente, sem falso saudosismo, talvez hoje são claras as causas de tanto desconforto.

Sabe-se que a virada do século será uma época de mudança de filosofia de poder, ou seja, quem manda hoje talvez venha a obedecer amanhã. Definições básicas no processo de implantação de sistemas de qualidade apresentam uma nova rede de relacionamento: o cliente interno e o cliente externo. É de conhecimento geral o quão difícil é derrubar paradigmas quando a Instituição de Ensino está acomodada em ditar regras, tanto nas relações administrativas, como nas metodologias de ensino. Porém, a ordem nacional é a de que a vontade do cliente está em primeiro lugar e o aluno-cliente está preocupado com a qualidade do ensino que Instituição irá ou está lhe proporcionando.

Também os conceitos referentes aos recursos humanos têm evoluído bastante, as pessoas não são mais consideradas como meros fatores de produção ou elemento representativo do trabalho, como vislumbrava TAYLOR. Os conceitos relacionados à área de RH, hoje, consideram as pessoas como agentes da maximização dos resultados organizacionais, trabalhando fatores como cargos e salários, estabilidade, treinamento, benefícios, assim definidos por SIQUEIRA e COLLETA (1989).

A qualidade em produtos e serviços é resultado da contribuição de várias pessoas, envolvendo habilidades de produção e habilidades gerenciais. Por isso, um dos elementos fundamentais para se conseguir a qualidade é a participação ativa de todas as pessoas, ou seja, o comprometimento das pessoas com a qualidade é essencial para o sucesso de qualquer iniciativa. Isto significa que o “eu” tem sido substituído pelo “nós”, o individualismo tem dado lugar às equipes de trabalho.

Para FEIGENBAUM (1994), o objetivo básico do gerenciamento quanto à educação para a qualidade nas organizações consiste no desenvolvimento pela equipe da empresa - em todas as funções e níveis - de atitudes, conhecimentos e habilidades sobre a qualidade que podem prestar contribuição para que os produtos

da empresa, com custo mínimo, sejam consistentes com a total satisfação do consumidor.

O processo de aprendizado na qualidade, especialmente em atitudes, conhecimentos e habilidades ocorre de maneira bastante informal. Parte do aprendizado é assimilado pelo funcionário na sua adaptação no trabalho; nos contatos diários entre operador e supervisor e parte é resultado de discussões entre colegas de trabalho.

Os meios para a obtenção do gerenciamento da qualidade sofrem mudanças ao longo do tempo. Por isso, nas empresas competitivas a educação para a qualidade é um processo constante e que ocorre sob muitas formas e de diversas maneiras.

Com isso, para que o controle e sistemas da qualidade total sejam bem sucedidas deve iniciar-se com as atitudes existentes em relação à qualidade e dos conhecimentos e habilidades para a qualidade. O conhecimento das origens é fundamental para se determinar onde um funcionário, programa ou atividade educacional para a qualidade estão se dirigindo e a partir daí tomar as medidas necessárias.

Muitos problemas com a educação para a qualidade é resultado da preocupação exagerada com programas que não se adaptam as empresas pela qual foi projetado, isto é, não foi verificado o processo existente na empresa em relação às atitudes, habilidades e conhecimento da qualidade. Portanto, antes da implantação colocação de qualquer programa é necessário fazer uma avaliação da necessidade de educação para a qualidade, isto é, analisar criteriosamente o processo existente na empresa em relação à qualidade, determinando suas características, potencialidades e deficiências e a partir disso, elaborar o planejamento educacional adequado.

Em consequência disso, segundo FEIGENBAUM (1994) os cursos mais eficientes de controle da qualidade são os centrados sobre problemas na qualidade e não sobre a teoria desta. Os conteúdos devem ser estruturados em torno da assistência à execução aperfeiçoada das tarefas na qualidade, aqueles conteúdos que têm por objetivo a disseminação de princípios e técnicas para a solução de

problemas práticos ao invés de teorias amplas e generalizadas que somente são úteis para discussão sobre a qualidade.

O desenvolvimento de atitudes na qualidade é um dos objetivos fundamentais para o comprometimento das pessoas para a qualidade. A formação de atitudes para a qualidade historicamente tem ocorrido por amplo processo de educação para a qualidade, através de cursos formais sobre o controle de qualidade, mas em um âmbito maior a formação de atitudes com a qualidade é resultado de influências informais sobre a qualidade. Essas influências resultam de ações e atitudes que ocorrem diariamente na realização das tarefas. De acordo com FEIGENBAUM (1994), o interesse na qualidade deve ser genuíno e manifestado por ações, reuniões periódicas para discutir problemas na qualidade da empresa e interesse equilibrado em benefício da qualidade do produto.

Nesta fase, todos os níveis da organização devem ter claro o conceito de qualidade. Todos os questionamentos precisam ser respondidos, pois as pessoas se sensibilizam com maior facilidade quando estão disponíveis argumentos para a análise e comparação.

Segundo BARROS (1992), os funcionários precisam entender o "mecanismo conceitual da qualidade", ou seja, conhecer seus princípios, fundamentos e os meios pelos quais a qualidade acontece.

Além de trabalhar com os conceitos, princípios e dados históricos da filosofia da qualidade, para que haja o comprometimento é necessário que as pessoas saibam aplicar essa filosofia, ou seja, deve-se trabalhar com a prática.

De acordo com FEIGENBAUM (1994) vários meios poderão ser empregados na promoção da conscientização da qualidade. Podem ser empregados com eficácia os recursos a seguir:

- Comunicados concisos em papel da firma
- Cartazes em papel da firma
- Cartazes na área de trabalho (eles poderão ser de natureza geral para mostrar "Porque fazer melhor" e "como fazer melhor")
- Slogan sobre qualidade
- Prêmios maiores para sugestões para o aperfeiçoamento da qualidade.

Portanto, qualidade é organização, participação e, principalmente, conscientização das pessoas sobre sua importância no processo produtivo. Com a participação teremos o envolvimento das pessoas e dos grupos, oportunizando um bem estar individual de todas as pessoas.

A valorização dos conhecimentos e habilidades das pessoas numa organização traz inúmeros benefícios para os funcionários, e no resultado dos produtos e serviços da empresa, pois quando conhecimentos são aperfeiçoados e quando as pessoas influenciam na decisões que afetam suas tarefas, o trabalho torna-se desafiador.

A ciência comportamental tem auxiliado difundir o valor e o significado da participação dos funcionários. O sociólogo ELTON MAYO na década de 30 foi um dos pioneiros a reconhecer que a produtividade industrial para ser melhorada depende de muitos fatores, exigindo o envolvimento mais efetivo dos funcionários no desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

A partir da década de 40, psicólogos e cientistas sociais criaram uma área de importância fundamental no desenvolvimento dos conceitos participativos, à qual deu-se o nome de "Ciência Comportamental". Isso levou a aplicação desses conceitos a várias indústrias, na prática surgiram as chamadas "mesas redondas".

Portanto, os avanços da ciência comportamental contribuiu como fundamentos para o encorajamento do comprometimento das pessoas com a qualidade. Segundo PALLADINI (1994), a abordagem participativa abriu a empresa para seus funcionários, ampliando sua atuação no trabalho: a ênfase a sua força física foi substituída por seu envolvimento integral com o trabalho - seu "pensar" é priorizado. O envolvimento das pessoas através da participação resulta em uma boa integração, obtendo-se com isso resultados em outras áreas correlatas à qualidade, facilitando também a comunicação interpessoal e incentivo a busca de resultados compartilhados.

Houve um tempo em que o trabalho era perfeitamente separável da vida pessoal. Trabalho era o que se fazia das 09 às 05, na maioria das vezes, deixando o cérebro em casa. No mundo do conhecimento, isso não é mais possível. O novo ambiente agora exige que o funcionário, qualquer que seja ele, agregue valor ao seu trabalho.

Há um outro complicador: o enfraquecimento dos laços comunitários, familiares e religiosos da sociedade que deu ênfase a uma faceta do trabalho. Mais do que nunca, ele é visto como uma atividade que dá sentido à vida das pessoas, supre necessidades emocionais que antes eram preenchidas por outros campos da experiência humana. Trabalho não é simplesmente algo que fazemos, é algo que nos forma.

Isso provoca um enorme conflito: o trabalho do conhecimento é mais prazeroso, mas, ao mesmo tempo, mais absorvente. Ele faz sentido, mas consome mais energia. Este é o grande dilema da busca de equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira, entre o conforto físico e o sócio-afetivo.

A chave para sair desse paradoxo é a mesma chave do aprendizado. Todo conhecimento, para não ser simplesmente uma coleção de técnicas, deve se traduzir também em autoconhecimento, que traz o tão almejado conforto em sentido amplo. Da mesma forma, não é o trabalho que faz uma pessoa melhor, mas sim, é uma pessoa melhor que faz o trabalho ser uma expressão de sua integridade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino superior público está em crise - uma crise de financiamento e sistema organizacional, que é muito burocrático e sempre seguiu um modelo incrementalista, que aposta num crescimento permanente da economia. Não há reformulação, o que torna o modelo caro e pouco eficiente, com pouca flexibilidade, face às estruturas obsoletas que mantêm.

As universidades públicas sempre trabalharam com a expectativa de ter, a cada ano, um orçamento maior, apostando sempre nesse aumento de recursos, para que algo mude. A grande bandeira é da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Só que, para esse fim, não pode ser menosprezada a qualidade de vida daqueles que efetivamente construirão esse cenário: os docentes.

O estudo mostrou que na realidade do CCSA/UEMA a Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes pode ser avaliada e aprimorada sob o ângulo de 4 fatores: o ambiente físico, o relacionamento interpessoal, as políticas da organização e o sentido do trabalho. Estes, com seus respectivos subfatores, compõem o chamado Quadro de Referência da QVT de Docentes, que na verdade é um modelo proposto para estudar a QVT de docentes tanto na UEMA, como em IES com características congêneres.

O modelo ganha em oportunidade e utilidade uma vez que a percepção dos docentes pesquisados acerca de sua QVT é desfavorável, o que abre a possibilidade para que este instrumento possa ajudar na elaboração de políticas institucionais voltadas para a satisfação no trabalho. Inobstante, a grande virtude do trabalho é a formulação deste modelo, conhecimento básico e aplicado, de valia considerável ao desenvolvimento de estudos sobre o tema.

Importante foi também o breve diálogo que se manteve com os modelos existentes na literatura, porque além de dar confiabilidade ao modelo proposto, demonstrou que não há grandes hiatos entre eles, o que há, e que precisa ser enfatizado, é da diferença de significados entre os diversos fatores, que só pode ser

demarcada a partir de uma leitura dialética dos seus contextos. Estes novos significados são um grande diferencial deste trabalho.

Os temas que emergiram dos relatos ajudaram a promover uma reflexão sobre qual o papel que o docente deve desempenhar na melhoria da sua QVT, criticando a tendência geral em atribuir a fatores externos a responsabilidade exclusiva pelas condições adversas.

Os objetivos estabelecidos no início da trabalho foram plenamente atingidos ao seu final.

Acredita-se na validade do mesmo, como contribuição para que a Universidade busque humanizar as relações de trabalho, no sentido de conciliar os seus interesses e dos seus funcionários, em especial dos docentes, levando em consideração o complexo mundo em que vivem e seu cotidiano, viabilizando-o, não apenas como um mero fator de produção, mas oferecendo espaço para que possam compartilhar e contribuir para um viver mais saudável.

Trata-se de um tema de grande complexidade e profundidade, o que por si só já atesta que não se esgotaram suas possibilidades, não estando acabado, podendo à título de sugestão, para uma profícua reconstrução da realidade, ser objeto de novas pesquisas, tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Romeu Carlos de. **CCQ, Círculo de Controle da Qualidade**: integração - trabalho - homem - qualidade total. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.
- ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse**: faça o estresse trabalhar por você. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ANDRIANI, Carlos Sebastião. **Como implantar um sistema de qualidade para a redução de custos e aumento das vendas**. São Paulo: Ed. Tama, 1991.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.
- BLAZZI JR., Fábio de. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.34, n.1, p.30-7, jan-fev., 1994.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro** São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CORDEIRO, L. L. O significado das relações humanas. In: BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- DAVIS, Keith. **Human behavior at work**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FERNANDES, Eda, BECKER, J. L. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – A realidade dos CPDs. In: **Anais da Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 12, v.3. p.1775-92. Belo Horizonte, 1988.
- FERNANDES, Eda, GUTIERREZ, L. QVT – uma experiência brasileira. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, v.23, n.4, p.29-38, 1988.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GADON, H. Making Sense of Quality of Work Life Programs. **Business Horizons**, p.42-6, jan./fev., 1984.

- GUEST, R.H. Quality of Working Life – Learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, v.57, n.4, p.76-87, 1979.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n.2, p.159-170, 1975.
- HARMAN, W., HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees?. **Harvard Business Review**, v.46, n.01, p.53-62, jan/fev, 1968.
- HUSE, E. e CUMMINGS, T. Organization development and change. **Minnessota: West Publishing**, 1985.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- McGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MORAES, Lúcio Flávio Renault de et. al. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade**. Relatório de Pesquisa. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1992.
- NADLER, B. A. e LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v.11, n.7, p.20-30, 1983.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implementação e avaliação de sistema de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PATRÍCIO, Zuleica M. et al. **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Pca, 1999.
- PETERS, T.J, WATERMAN, Jr. **Vencendo a crise**. São Paulo: Harper & How, 1982.
- QUIRINO, T., XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, 1987.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. S., COLETTA, João A.D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia do Trabalho**, Rio de Janeiro, v.41, n.3, p.51-66, 1989.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALENTI, Geni D., SILVA, Regina S. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.35, n.1, p.22-29, 1995.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- WALTON, R. E. Improving the Quality of Work Life. **Harvard Business Review**, p.12, 16, 155, mai/jun., 1974.
- WALTON, R. E. **Quality of Working Life: what is it? A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. Newton, Massachussetts: Judith Gordon, Allyn and Bacon Inc., p.658-64, 1983.

ANEXO A – Relação de Centros e Cursos da UEMA, segundo a localização

CENTRO/LOCALIZAÇÃO	CURSOS	SIT.	DOC. JURÍDICO
Centro de Ciências Agrárias São Luís	Agronomia	R	Dec. 74.086 de 21/05/74
	Medicina Veterinária	R	Dec. 83.067 de 22/01/79
	Zootecnia (++)	C	Resolução 011/94 – CEPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas São Luís	Administração	R	Dec. 73.252 de 04/12/73
	Formação de Oficiais da PM	C	Lei 5289/91 e Dec. 12.349/92
Centro de Ciências Tecnológicas São Luís	Engenharia Civil	R	Dec. 72.544 de 30/07/73
	Engenharia Mecânica	R	Portaria 086 de 16/01/81 MEC
	Arquitetura e Urbanismo	A	Resolução 303/96 – CEE
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais São Luís	Letras – Português/Inglês	A	Resolução 636/97 – CEE
	Geografia	C	Resolução 100/92 CONSUN
	História	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Pedagogia – Mag. Ens. Médio	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Ciências – Matemática	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Ciências – Biologia	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Ciências – Química	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Ciências – Física	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Esquema I – Prof. Ens. Médio	A	Resolução 22/94 – CEE
Centro de Estudos Superiores Caxias	Letras – Português/Ling. Port.	C	Resolução 100/92 CONSUN
	Letras Português/Inglês	R	Portaria 787 de 27/05/92 MEC
	Pedagogia – Mag. Ens. Médio	A	Portaria 502 de 03/07/85 MEC
	História	R	Portaria 1788 de 26/9/91 MEC
	Geografia	R	Portaria 466 de 30/12/91 MEC
	Ciências – Matemática	R	Portaria 2497 de 30/12/91 ME
	Ciências – Química (+)	R	Portaria 1696 de 13/11/92 ME
	Ciências – Biologia (+)	R	Resolução 569/97 – CEE
	Ciências – Física	A	Portaria 502 de 03/07/85 MEC
Centro de Estudos Superiores Imperatriz	Enfermagem (++)	A	Portaria 502 de 03/07/85 MEC
	Letras – Português/Ling. Port.	A	Portaria 501 de 03/07/85 MEC
	Letras – Português/Inglês	A	Portaria 585 de 15/06/92 MEC
	História	R	Portaria 897 de 15/08/92 MEC
	Geografia (+)	R	Portaria 501 de 03/07/85 MEC
	Ciências – Matemática	A	Portaria 501 de 03/07/85 MEC
	Ciências – Química (+)	R	Portaria 501 de 03/07/85 MEC
	Ciências – Biologia (+)	A	Portaria 1596 de 13/11/92 ME
	Ciências – Física	A	Portaria 501 de 03/07/85 MEC
Centro de Estudos Superiores Bacabal	Administração	A	Portaria 501 de 03/07/85 MEC
	Esquema I – Prof. Ens. Médio	C	Resolução 104/92 – CONSUN
	Letras – Português/Ling. Port.	A	Resolução 260/94 – CONSUN
	Pedagogia – Magistério	A	Resolução 264/94 – CONSUN
	Administração Rural	A	Resolução 262/94 – CONSUN
	Enfermagem e Obstetrícia	A	Resolução 263/94 – CONSUN
	Ciências – Matemática	A	Resolução 100/92 – CONSUN
	Ciências – Química	C	Resolução 100/92 – CONSUN
	Ciências – Biologia	C	Resolução 100/92 – CONSUN
Centro de Estudos Superiores Balsas	Ciências – Física	C	Resolução 100/92 – CONSUN
	Letras – Português/Inglês(++)	C	Resolução 010/94 – CONSUN
Centro de Estudos Superiores Santa Inês	Ciências – Matemática	C	Resolução 010/94 – CONSUN
	Letras – Português/Inglês(++)	C	Resolução 160/97 – CONSUN
Centro de Estudos Superiores Santa Inês	Pedagogia – Mag. Ens. Médio	C	Resolução 160/97 – CONSUN

Fonte: Coordenadoria Técnico- Pedagógica – PROGAE

ANEXO B – Roteiro de Entrevista

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Coordenadoria de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Administração

Pesquisa: **Qualidade de Vida no Trabalho de docentes da Universidade Estadual do Maranhão: depende do eu, da Instituição ou de nós?**

Mestrando: Gustavo Pereira da Costa
Orientadora: Zuleica Maria Patrício

Dados Pessoais:

Nome:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Tempo de Instituição:

Cargo/Nível:

Graduado em:

Pós-graduado em:

Departamento a que pertence:

Jornada de Trabalho:

Disciplina que ministra:

Se trabalha fora da Instituição, onde:

Perguntas de Pesquisa:

O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?

Como você percebe sua Qualidade de Vida no Trabalho no CCSA/UEMA?

Que sugestões você tem para melhorar sua Qualidade de Vida no Trabalho?